

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y organizacional

“Diseño, aplicación y validación del Proceso de Selección por competencias en la
empresa Serviman”

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y organizacional

DIRECTOR: Lcda. María Cristina Crespo Andrade

AUTOR: Juan Pablo Durán Maruri

Cuenca – Ecuador

2005

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y organizacional

“Diseño, aplicación y validación del Proceso de Selección por competencias en la
empresa Serviman”

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y organizacional

DIRECTOR: Lcda. María Cristina Crespo Andrade

AUTOR: Juan Pablo Durán Maruri

Cuenca – Ecuador

2005

DEDICATORIA:

A mi esposa Anita por todo el apoyo y la paciencia, ha mis
dos hijas Domenica y Paula por ser la razón de mi vida;
Y a mis padres, hermanos y abuelita por haberme inculcado siempre
tenacidad y constancia para conseguir lo que me proponga.

AGRADECIMIENTO

A nuestros profesores que con su conocimiento y perseverancia han logrado que culminemos nuestra carrera profesional, a mis compañeros por haber conformado un buen equipo de trabajo, y a la empresa Serviman por brindarme las facilidades para desarrollar el proceso de selección.

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en la aplicación de un proceso de selección por competencias en la empresa *Serviman*, realizando un levantamiento de perfiles a los cargos de Coordinador de servicios general, asistente operativo, coordinador de recursos humanos, supervisor operativo y obrero en general, e incluye el diseño y validación del proceso con los cargos de asistente operativo y obrero en general.

ABSTRACT

The present work consists in the application of a selection process by competitions, made in the company *SERVIMAN*, which has as activity the Outsourcing at local level. For the development of the pilot plan were made the rise of the positions profiles of the General Services Coordinator, Operative Assistant, Human Resources Coordinator, Operative Supervisor and General Worker. The plan includes the design and validation of the process with the positions of the Operative Assistant and the General Worker, with the purpose to look for an update in the methods and tools applied for the development of this process.

INDICE POR CAPITULOS

Carátula	1-3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Abstract	6
Introducción	11-12

CAPITULO 1

1. GESTION POR COMPETENCIAS	13
1.1 Concepto de competencias	13-14
1.2 Ventajas del enfoque de competencias	14-15
1.3 Importancia de las Competencias	16-17
1.4 Método tradicional vs. Competencias (Ventajas y Desventajas)	18
2. LEVANTAMIENTO DE PERFILES	18
2.1 El método MPC	19-20
2.2 Beneficios del MPC	21
3. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	22
3.1 Requerimiento	22
3.2 Reclutamiento	23
3.2.1 Medios de reclutamiento Externo	23
3.2.2 Ventajas del reclutamiento externo	24
3.2.3 Desventajas del reclutamiento externo	24
3.2.4 Medios de reclutamiento interno	24
3.2.5 Ventajas del reclutamiento interno	25
3.2.6 Desventajas del reclutamiento interno	25
3.3 Solicitud de empleo	25
3.4 Verificación de referencias	26

3.5 La Entrevista por Competencia	27
3.6 Entrevista Tradicional vs. Entrevista por competencias	27-28
3.7 Etapas de la Entrevista por competencias	28
3.7.1 Preparación.-	29
3.7.2 Acogida al candidato e inicio de la entrevista	29
3.7.3 Desarrollo de la entrevista	30
3.7.4 Finalización y despedida	31

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRACTICA LEVANTAMIENTO PERFILES / ENTREVISTAS

Introducción	33
Coordinador de servicios general	34-38
Asistente operativo	39-42
Coordinador de recursos humanos	43-46
Supervisor operativo	47-50
Obrero	51-54
Entrevista Asistente Operativa 1	55-59
Entrevista Asistente Operativa 2	60-64
Informe de Selección	65
Entrevista Asistente Obrero 1	66-68
Entrevista Asistente Obrero 2	69-71
Informe de Selección	72
Validación proceso de Selección	73-75
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	79

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Ventajas del enfoque de competencias	15
Método tradicional vs. Competencias (Ventajas y Desventajas)	18
Levantamiento de perfiles	19-20
Flujo de selección por competencias	22
Entrevista Tradicional vs. Entrevista por competencias	28
Etapas de la Entrevista por competencias	29
Elementos de una STAR	30
Flujograma de validación del proceso de selección	73

MARCO TEORICO

INTRODUCCION

El siguiente trabajo incluye un “Diseño, aplicación y validación del proceso de selección” el cual parte desde un punto de renovación y actualización del enfoque de la Gestión de Talento Humano para las empresas del medio, el cual nos permitirá contar con personal competente para el desempeño de las actividades laborales y para poder lograr un aumento de la productividad, la tendencia actual de las organizaciones es gestionar sus procesos por el Modelo de Competencias, generando una identificación absoluta del puesto de trabajo para la persona a ocupar dicho cargo; por lo cual, se propone modelar perfiles de acuerdo al cargo en la empresa que se vaya a desempeñar.

La metodología utilizada para el desarrollo de dicho tema es la del MPC, representada por Alfredo Paredes & Asociados, la misma que Serviman ya conocía por el taller dictado en el año 2002 por el Dr., Jaime Moreno el mismo que ingreso este enfoque a nuestra ciudad para renovar los procesos de las áreas de Recursos Humanos, siendo utilizados en:

- ❖ Selección de Personal
- ❖ Capacitación de Personal
- ❖ Evaluación de Personal
- ❖ Planes Salariales
- ❖ Asensos y Promociones

Adicionalmente se esta utilizando el método STAR para la calificación de las preguntas estimadas en la entrevista, que son para definir los comportamientos de los postulantes, y formular un informe confiable de acuerdo al sistema presentado.

Los objetivos a cumplir son:

Modelar perfiles por competencias de 5 cargos tipo por medio de la aplicación del análisis ocupacional del método MPC.

CARGOS:

- ❖ Asistente Operativa
- ❖ Coordinador de Servicios
- ❖ Coordinador de Recursos Humanos
- ❖ Supervisor Operativo
- ❖ Obrero en General

Diseñar el proceso de selección por competencias para los cinco cargos anteriormente mencionados incluyendo:

- Requerimiento de personal
- Captación interna y externa:
- Aplicación de Solicitud de empleo: Modelo
- Investigación Referencial: Modelo
- Informe Final del Proceso

Aplicar el proceso de selección por competencias a los siguientes cargos:

- Obrero de Limpieza (2 candidatos)
- Asistente Operativa (2 candidatos)

Validar con personal calificado el proceso para que sea utilizado, en lo posterior del término de este trabajo.

En lo que se refiere al nivel institucional, los resultados que conseguirá la empresa será un proceso eficiente y eficaz de selección por competencias, de esta manera obtendrá una respuesta rápida a los requerimientos de personal efectuados por las empresas clientes y demandas internas, además, que se actualizan los procesos, se crea una barrera a la competencia al gestionar el talento humano por competencias, tal cual pide la Norma ISO 9001-2000 en la parte de manejo de personal, y se empoderará de herramientas fiables y aplicables en su totalidad.

Antes bien, Gestión de Recursos Humanos se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que quieran ser exitosas y cómo un modo de lograrlo, implementar este método por tal razón **Serviman** opta por involucrarse en esta acción y desarrollar este reto con el apoyo de profesionales de la UDA con la especialidad de Psicólogos Laborales y Organizacionales, usando el método MPC para el levantamiento de los perfiles, herramientas de constancia desarrolladas de acuerdo a la necesidad de la empresa pero con principios de comprobación de competencias.

CAPITULO 1

1. GESTION POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias no es algo nuevo, pero sí aún no muy difundido en nuestra ciudad ha llegado –en general- de la mano de las grandes multinacionales que han implementado primero estos sistemas en sus casas matrices.

Como todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones saben, *usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento.* Gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la alta gerencia con RRHH y son esas acciones las que hacen diferente a una persona, a su puesto y a la organización en general

Por lo cual cada empresa debe tener definido su enfoque en base a sus propias necesidades.

1.1 Concepto de competencias.

Existen varias definiciones al momento de hablar de competencias, enumeraremos a algunos de los autores que hablan del mismo tema, para al final obtener un concepto que abarque las diferentes definiciones con el cual trabajaremos en el desarrollo de este proceso:

- ④ Levy- Leboyer define a las competencias como: “Un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y una organización concreta, para satisfacer necesidades que se desarrollen en sus actividades”¹

¹LEVY –Leboyer, *Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997*

- ④ La Organización Internacional del trabajo, define “La Competencia Laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solamente a través de la instrucción, sino también-y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”²
- ④ Leboterf, conceptualiza a la Competencia como: “Construcción a partir de una combinación de recursos como conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”³
- ④ Jaime Moreno conceptualiza como “todas aquellas características personales requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la mas alta eficacia. Son todos los requisitos para ser competente en un puesto o actividad”⁴
- ✓ *En conclusión se podría concretar la siguiente definición: La competencia del talento humano es la aptitud para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, esta aptitud se logra con la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y otras competencias que son innatas o desarrolladas durante el transcurso en el puesto de trabajo haciendo estas funciones como las razones de éxito de dicho puesto.*

1.2 Ventajas del enfoque de competencias

Se ha tomado como referencia el texto de Pereda Berrocal sobre las ventajas del enfoque basado en competencias el cual facilita la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos, por tal razón se impone este modelo, a continuación detallaremos más a fondo cada ventaja⁵:

Facilita el uso de un lenguaje común en la empresa, al hablar de comportamientos observables que permiten un buen rendimiento laboral se permite que las personas se pongan de acuerdo cuando se refiere a la dirección de recursos humanos.

Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, debido a que las competencias reflejan los comportamientos que desarrolla una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto y empresa definida, así

² OIT, Formación Profesional, Glosario de términos escogidos. Ginebra, 1993

³ LEBOTERF, Guy, Ingeniería de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 2001

⁴ MORENO, Jaime, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, material del taller dictado en Cuenca, año 2005

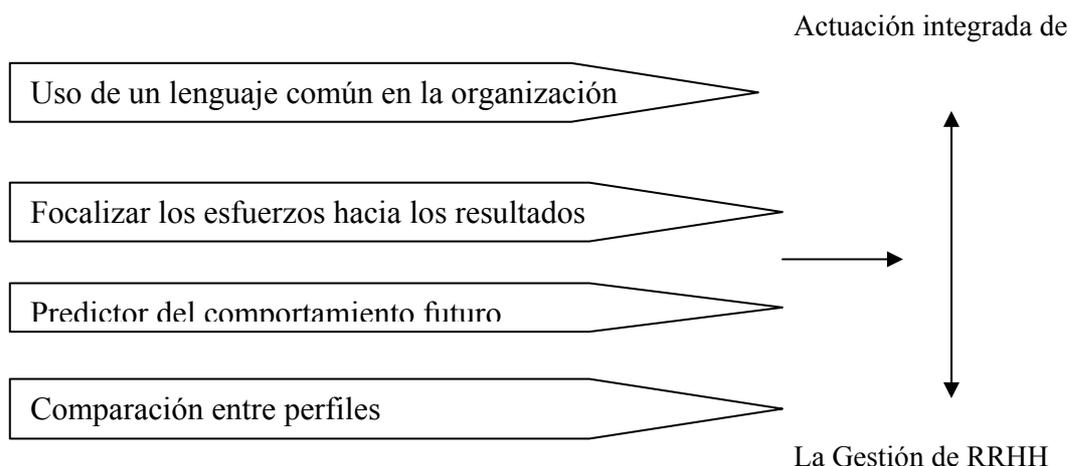
se podrá programar los sistemas de evaluación de personal y así analizar detenidamente las fortalezas y debilidades de cada trabajador para gestionar y las acciones adecuadas y por ende mejorar los resultados.

Se utiliza como Predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa, siendo el mejor indicador su comportamiento pasado. Una persona puede desarrollar comportamientos similares cuando a llevado a cabo dichos comportamientos en condiciones dadas, con esto no se quiere manifestar que las personas que las personas son incapaces de cambiar por lo que se podría afirmar que no es un predictor absoluto, es por eso indispensable analizar cada situación y decidir la actuación o comportamiento mas adecuado según el momento y el lugar

Facilita la comparación entre el perfil de existencias del puesto y el perfil de existencias de las personas partiendo desde la descripción del puesto y posteriormente se elabora el perfil del mismo, indicando el nivel que, los ocupantes del puesto, deberán cumplir en relación con las características poblacionales como sexo, edad, estudios, experiencia, etc. Debido a esta razón es más fácil y válido el sistema de comparación entre los perfiles del puesto y de las personas permitiendo definir su adecuación a un empleo determinado así como también la posibilidad de conocer las necesidades de la formación.

Las competencias se convierten en la base del as actuaciones en selección, formación, retribución, planes de carrera, salud laboral, clima, etc.

ACTUACION INTEGRADA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS



**Cuadro de Ventajas del Enfoque de Competencias tomado del Pereda Berrocal, pag. 82*

1.3 Importancia de las Competencias

⁵ PEREDA BERROCAL, Gestión de RRHH por competencias , Cent de Estud, Ramón Areces España 2001

A continuación detallaremos el porque de la importancia del enfoque por competencias:

- ④ Es principal aporte para la certificación de las Normas ISO 9001 2000⁶ en la parte de calidad, ya que en el subitem 6.2.2 Competencia, Toma de Conciencia y Formación donde la organización debe:
 - a.- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto.
 - b.- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
 - c.- evaluar la eficacia de las acciones tomadas
 - d.- asegurarse de que su personal es consciente de la pertenencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
 - e.- mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

De esta manera se comprueba la importancia que dan a los procesos del talento humano al adoptar el enfoque por competencias.

- ④ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad debido a los altos niveles de desempeño del personal por ende generando un mejor trabajo en la calidad del servicio.
- ④ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo mediante la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados personalizados para luego concretar un trabajo en equipo.
- ④ La conscientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ④ Su capacidad integral permite enlazar o converger varios subsistemas de Recursos Humanos, esto se debe a que la mayoría de los modelos de competencias inician con la determinación de actividades esenciales luego se determinan las competencias requeridas para el puesto a ocupar, esta misma información nos servirá primero para el proceso de selección, así los mismos datos contemplan los llamados indicadores de eficacia los que posteriormente

⁶ ISO INEN, Primera edición, Quito Ecuador 2001

serán usados para la evaluación de desempeño; otra información importante son las competencias de selección y de capacitación mediante ellos podremos diagnosticar, planificar y ejecutar programas de capacitación o formación efectivos, y estos datos de la evaluación nos servirán para elaborar planes de carrera, incentivos, etc.

- Otra de la importancia es el poder identificar las acciones claves de cada puesto, y en caso de buscar una nueva vacante se identificara específicamente las competencias que hacen que una persona triunfe en el puesto, y de esa manera se evitara costos de rotación al tener una selección efectiva convirtiéndose en una inversión y no en un gasto para la empresa.
- La siguiente importancia fue tomada del manual de Alfredo Paredes & Asociados⁷ que hace referencia a las competencias y la productividad en el entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: globalización, avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son: productividad y competitividad. En este entorno, la administración de recursos humanos debe cambiar su papel operativo por un papel preactivo y estratégico. La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y cordialmente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. La gestión de recursos humanos por competencias contribuye con la productividad de las organizaciones potenciando el capital humano de las mismas.

1.4 Método tradicional vs. Competencias (Ventajas y Desventajas)

Para el cuadro que desarrollaremos a continuación el autor se baso en el manual del compers de Alfredo Paredes & Asociados donde compara las características de la administración tradicional de recursos humanos con la administración de recursos humanos por competencias para destacar los beneficios de la gestión por competencias.

⁷ PAREDES & Asociados, Manual de Administración de RRHH por Competencias Quito 2001. Pag. 13

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE COMPETENCIAS
Énfasis en actividades operativas	Énfasis en actividades estratégicas
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente	Requiere de personal polivalente
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización	Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Funciones de recursos humanos centralizados	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas
Pobre conceptualización del desempeño laboral	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencias
Centrada en lo formal (numero de contrataciones, numero de cursos, etc.)	Centrada en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en número de cursos, requisitos formales, etc.)	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es solo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la mas importante
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no con criterios irrelevantes
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se avalúa el desempeño en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias
Poca importancia a la retroalimentación	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individualizados de desarrollo
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis	Flexible. Se adapta a cualquier tipo de unidad organizada : puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal
Recalca los normas, los procedimientos y los limites	Recalca la innovación y las opciones de cambio
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.

**Cuadro del manual Compers Alfredo Paredes & Asociados Pag. 13*

2. LEVANTAMIENTO DE PERFILES

2.1 El método MPC

El objetivo primordial del método es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El método del MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias en donde se puede actuar con todo el personal que baya a trabajar en el levantamiento de la información o de forma personalizada para aclarar o dar soporte cuando existan dudas a aclaraciones.

El taller es conducido por analistas del departamento de Recursos Humanos de la organización quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente actuando como facilitadores continuos.

Los requisitos que deben cumplir los expertos fueron tomados de los ejemplares entregados por Jaime Moreno en el taller dictado en la UDA⁸.

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.
- En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que la información que resulto con las personas que no cumplen con el requisito de educación sea validada por sus jefes inmediatos.

Paso 1

Que los expertos listen las actividades o funciones del cargo que están analizando.

Liste todas las actividades del puesto	F	CI	D	Total
1.				
2.				
n.				

Paso 2

Calificar las actividades del cargo con la tabla de escalas

Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Total
Frecuencia con que se ejecuta la actividad	Qué tan importante es la actividad en comparación con los demás actividades del puesto	Qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.	Formula: $F+(CI+D)$

⁸ MORENO Jaime, Taller del MPC, UDA 2002

Paso 3

Según la calificación de las actividades, únicamente se quedara la matriz con 4 actividades las cuales las denominaremos esenciales.

Actividades esenciales del puesto	F	CI	D	Total
1.				
2.				
n.				

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA ERRORES	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización	Muy Dificil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Dificil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables pueden afectar el trabajo del otro	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto / carrera	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Consecuencias menores, fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás

**Cuadro tomado del material del Taller MPC dictado por Jaime Moreno en la UDA*

Paso 4

Identificar los perfiles de competencias

Mediante las tarjetas de conocimiento e información de personas, cosas y datos que cada participante escoja dichas competencias que se alinien directamente con sus actividades esenciales.

Referencia:

Mini diccionario del MPC

Información de competencias en Personas, Cosas y Datos

Paso 5

El facilitador o responsable de Recursos Humanos de la empresa serviman se encargara de completar las matrices y dar forma a cada cargo, según la disposición de la empresa.

2.2 Beneficios del MPC

Al hablar de beneficios del Modelado de Perfiles se tomara en cuenta los que constan en su manual, pero cabe destacar que las empresas Cuencanas como Graiman, Cartopel, que fueron las primeras en invertir en el Compers de competencias lideran dicho enfoque en toda su gestión de Recursos Humanos y al proyectar buenos resultados, empresas de diferente línea han optado por revisar su enfoque y cambiar al de competencias.

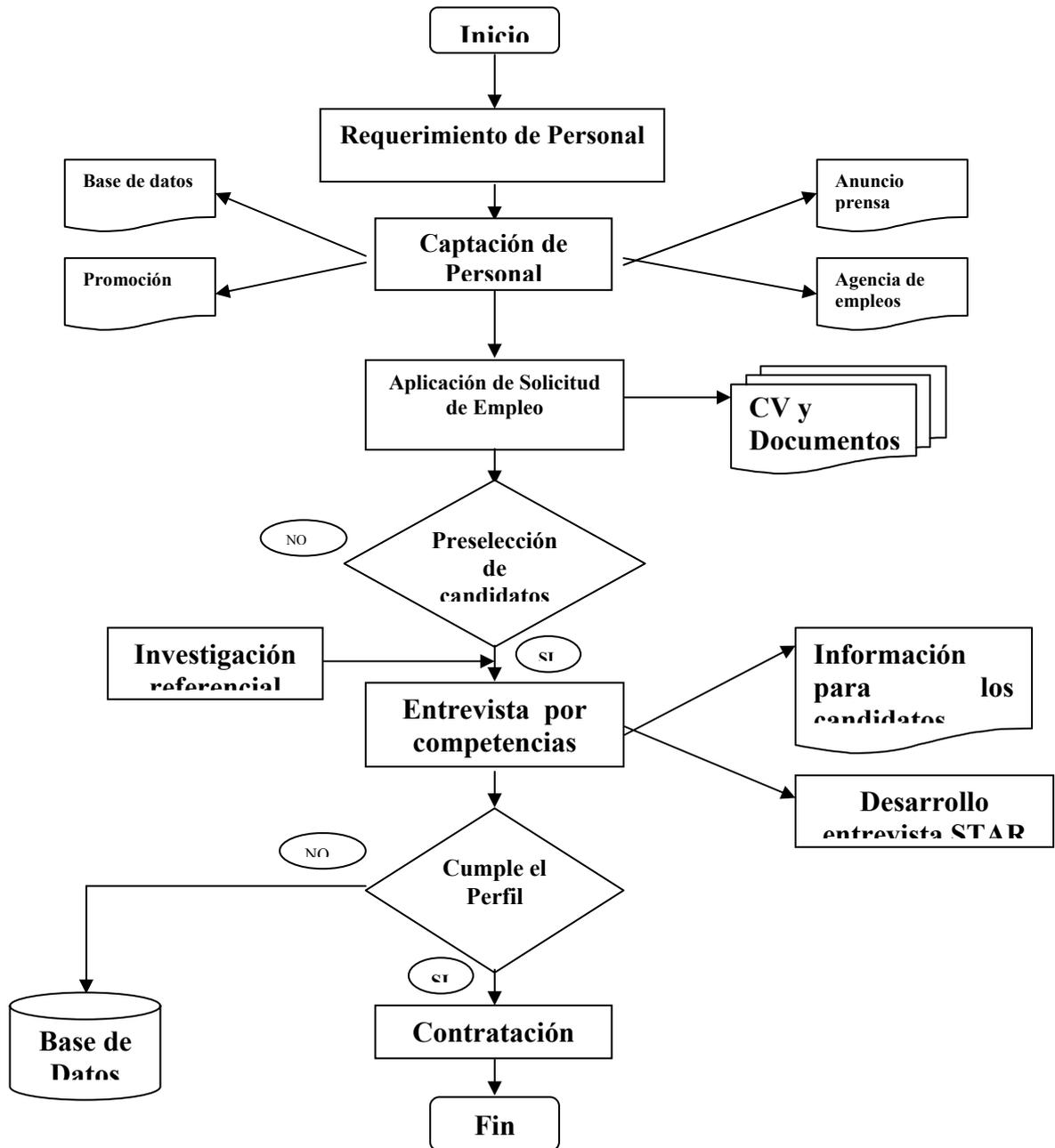
A continuación detallaremos los beneficios del MPC:⁹

- ④ Acelera significativamente los procesos de selección
- ④ Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo
- ④ Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento
- ④ Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencia para toda la organización.
- ④ Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- ④ Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- ④ Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- ④ Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- ④ Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, etc.) materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- ④ Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

⁹PAREDES & Asociados, Manual de Administración de RRHH por Competencias Quito 2001. Pag. 19

3. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Para dar una mejor ilustración al tema de selección con sus respectivos pasos lo ejemplificaremos en un flujograma del proceso de selección de talento humano por competencias.



3.1 Requerimiento

El requerimiento es el perfil del puesto a ocupar, en este consta las competencias requeridas por el mismo las cuales deben ser cubiertas por el candidato, la necesidad del departamento en el cual se va a desarrollar y los contaminantes requeridos por cada

institución.(se denomina contaminantes en Serviman al sexo, edad, presencia, nacionalidad etc.)

3.2 Reclutamiento

El reclutamiento es la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos. Mientras mayor sea el número de aspirantes, más selectiva será la contratación. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para hablar de los medios de reclutamiento interno y externo, sus ventajas y desventajas nos basaremos en criterios obtenidos de algunos autores como el Master Arturo Muñoz en el curso de graduación, Chiavenato en su libro de Administración del Personal y Diane Arthur en su libro Selección Efectiva de Personal de los cuales se obtendrá un detalle general con lo cual trabajaremos en este tema:

3.2.1 Medios de reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ④ Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- ④ Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- ④ Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa- escuela, etc.
- ④ Anuncios en diarios, revistas,

3.2.2 Ventajas del reclutamiento externo

- ④ Trae “SANGRE NUEVA” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de RRHH ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoque a cerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- ④ Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- ④ Renueva y enriquece los RRHH de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igualdad o mayor que la existente en la empresa.

3.2.3 Desventajas del reclutamiento externo

- ④ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- ④ En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- ④ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de RRHH no están en equilibrio.

3.2.4 Medios de reclutamiento interno

Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal). En este caso la organización ofrece una carrera de oportunidades al empleado.

3.2.5 Ventajas del reclutamiento interno

- ④ Motiva al desarrollo profesional de los empleados actuales y los compromete de una mejor manera con la organización.
- ④ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- ④ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
- ④ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;

3.2.6 Desventajas del reclutamiento interno

- ④ Puede bloquear el ingreso de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ④ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente, provocando así un conservatismo.
- ④ Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- ④ Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- ④ Cuando se trata de jefes que por largo tiempo no han tenido ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro.

3.3 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo aunque no es un instrumento de captación propiamente dicho es el documento que comúnmente constituye el primer insumo que servirá para el análisis y para comenzar con el proceso de evaluación de candidatos ya que nos permite recopilar cierta información acerca del aspirante al puesto, además podemos tener conocimiento de aspectos que pueden influir o ayudar para un buen o mal desempeño

del empleado de acuerdo a la información obtenida de los aspectos laborales, asimismo nos servirá como guía para la realización de la entrevista. Dicha solicitud de empleo a sido creada por el autor¹⁰.

3.4 Verificación de referencias

Las referencias son un procedimiento mediante el cual se obtiene información complementaria al mismo tiempo que se verifica el historial de los candidatos, tanto de su vida personal, social cuanto mas en lo que se refiere a lo laboral constatando mediante las acciones claves de las competencias a analizar.

Pedir referencia al igual que confirmarlas es indispensable en lo que se refiere al proceso de selección. Un aspirante puede haber obtenido resultados sobresalientes y tener competencias requeridas para desempeñar cierto cargo, sin embargo si su reputación y conducta en la organización o sociedad no es satisfactoria y lo confirma algunas fuentes debe quedar al margen del proceso de selección para lo cual el autor a diseñado un formato de referencias¹¹.

En el transcurso del proceso de pre-selección es indispensable llevar a cabo la “Verificación de Datos y Referencia” incluso en el caso que se cuente con más candidatos para la conformación de la terna, por el método que se utilice, esta verificación podría considerarse un filtro mas que nos permitirá ir pre-seleccionando pues de esta forma podría llegarse al punto de descartar aspirantes por lo negativo de las referencias y evitamos invertir tiempo en el proceso de evaluación de candidatos, de esta forma iríamos descartando cierto tipo de candidatos potenciales y no tendrían inconvenientes en formar parte de la terna necesaria para la vacante por cubrir.

3.5 La Entrevista por Competencia

Según Pereda y Berrocal citan en su texto la entrevista por competencias es un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, para recoger información del candidato que permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura dentro de las organizaciones clientes. También en este proceso se puede informar al candidato de las vacantes existentes al momento, además con la información remitida nos servirá para registrar posteriormente al

¹⁰DURÁN Juan Pablo, solicitud de empleo anexo 2

¹¹ DURÁN Juan Pablo, investigación referencial anexo 3

candidato en una base de datos organizada por competencias. La entrevista por competencias nos ayuda a pronosticar el rendimiento laboral analizando el comportamiento pasado.

3.5.1 Concepto de Entrevista.

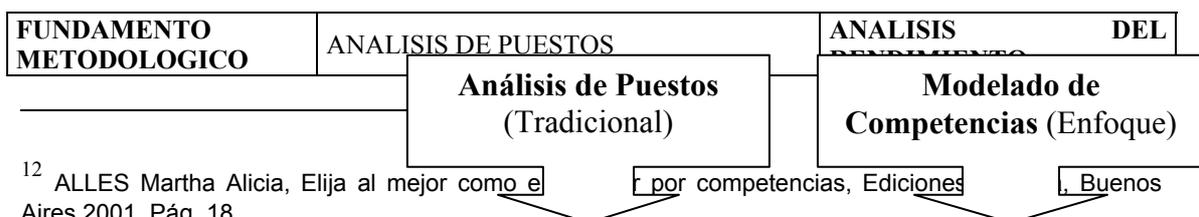
Según Martha Alicia Alles la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que mas influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

“Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar, además entre el entrevistado y el entrevistador existen concordancias como las posturas, gestos y otros modos de comunicación, intercambiando conceptos que hacen de la entrevista un desempeño de roles condicionados por el tiempo y el tema a tratar”¹².

Otro concepto que tomaremos en cuenta es el de Pereda Berrocal que manifiestan a la entrevista como “un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y/o candidatos, mediante el cual el primero informa sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información del candidato, lo cual le permitirá evaluar sus competencias mediante la información obtenida y determinar sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura en el puesto y organización que prestare sus servicios”¹³.

3.6 Entrevista Tradicional vs. Entrevista por competencias

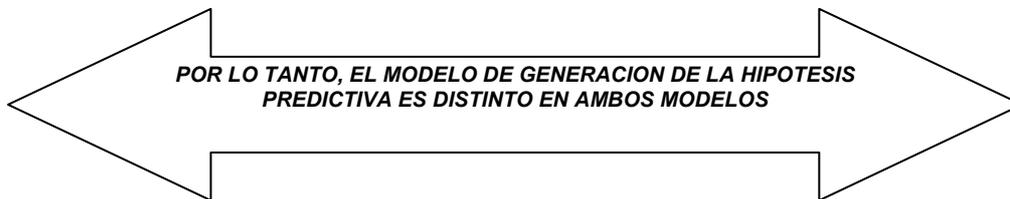
Para desarrollar este punto ejemplificaremos con un cuadro de diferencias entre los dos enfoques basándonos en la información que nos proporcione el Master Arturo Muñoz en el curso de graduación:¹⁴



¹³ PEREDA BERROCAL, Gestión de RRHH por competencias , Cent de Estud, Ramón Areces España 2001

¹⁴ MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias” material de apoyo del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005. Pág. 12

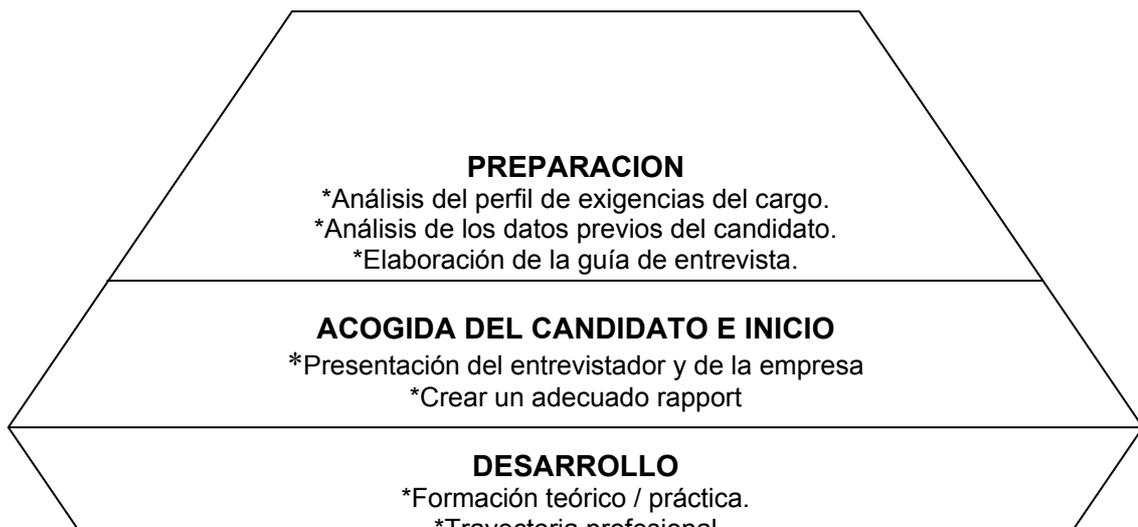
VARIABLES INDEPENDIENTES	COMP. / DEST./ HABL.	CONJUNTO DE COMP. / EST./ HABL.
TERMINOLOGIA	PSICOLOGIA CONDUCTUAL	CONDUCTA ORGANIZACIONAL
AMPLITUD COMUNICATIVA	LENGUAJE OARA USO DE UNOS POCOS	TODOS HABLAN EL MISMO IDIOMA
COBERTURA ANALITICA	UN PUESTO	VARIOS PUESTOS O FAMILIAS OCUPACIONALES
VINCULO CON LA ESTRATEGIA	NULA	ALTA
METODOS DE EVALUACION	TRADICIONAL	AMPLIA (entrevistas estructuradas, simulaciones, centros evaluación)
INTEGRACION FUNCIONAL	ALGUNOS SUBSISTEMAS DERRHH, DE MANERA PARCIAL	TODOS LOS SUBSISTEMAS, DE FORMA INTEGRAL E INCLUSO SUBSISTEMAS DE OTRAS AREAS.
PROYECCION TEMPORAL	ANALISIS EN EL AQUÍ Y AHORA	ENFASIS EN EL FUTURO
USO PRACTICO	SOLO POR GENTE DE RECURSOS HUMANOS	CON TODA LA ORGANIZACION
SENSITIVIDAD A TOPICOS ORGANIZACIONALES	NULA, POR FORMA GENERAL	COMPLETAMENTE SENSITIVO A CUESTIONES ORGANIZACIONALES DE IMPACTO



**Cuadro tomado del folleto del Módulo de selección por competencias. Pag. 12*

3.7 Etapas de la Entrevista por competencias

Al llegar al punto final, el desarrollo de la entrevista se seguirá una serie de fases perfectamente delimitadas las cuales son detalladas de acuerdo a la figura que presenta Santiago Pereda y Francisco Berrocal, el cual detallaremos a continuación:



**Cuadro de Pereda y Berrocal. Fases de la entrevista, pág. 187.¹⁵*

3.7.1 Preparación.- Es el soporte para desarrollar la entrevista, donde se analiza el perfil con las exigencias del puesto y sus competencias, además para delimitar que información se requiere obtener mediante una guía estructurada para realizar la entrevista.

El entrevistador cuenta con información previa como es la solicitud de empleo, currículo vite, etc. con esta información organizada se realiza la guía de la entrevista que consiste en planificar y registrar en una ficha algún detalle relevante como una competencia, área que será verificada con el candidato posteriormente.

3.7.2 Acogida al candidato e inicio de la entrevista.- Se diría que es el punto crítico debido a la generación de ansiedad por parte del entrevistado, el objetivo es crear un ambiente adecuado y agradable para el desarrollo del dialogo, para esto se recomienda que se presente el entrevistador Ej. *Soy Juan Pablo Durán Coordinador de Selección de la empresa Serviman* de esta manera ayudamos al candidato a ubicarnos mentalmente dentro de la organización, de esta manera se creara una familiarización con la entrevista y se facilitara la comunicación.

Además aclarar al entrevistado sobre una serie de preguntas estructuradas las cuales se formularan y de sus respuestas generadas se irán tomando nota lo cual servirá para la toma de la decisión final.

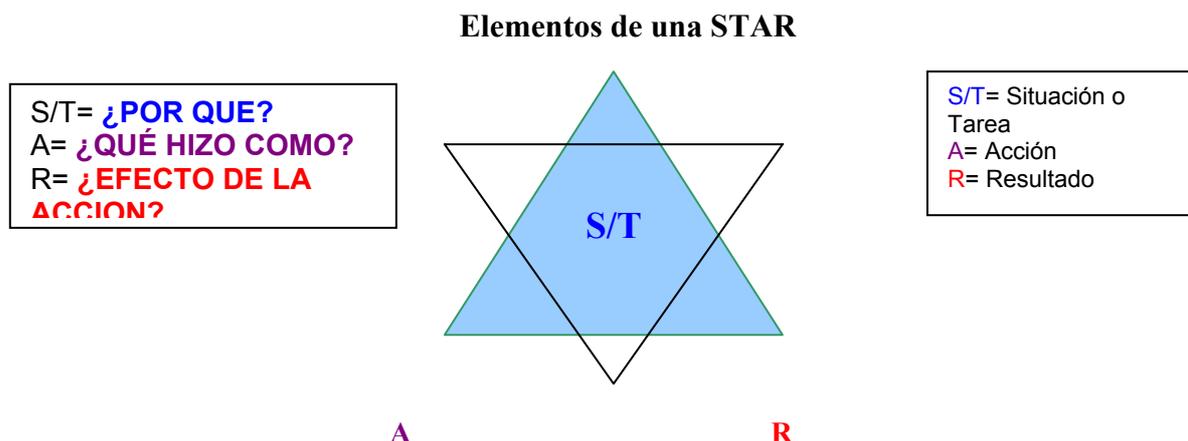
¹⁵ PEREDA BERROCAL, Gestión de RRHH por Competencias , Cent de Estud, Ramón Areces España 2001

3.7.3 Desarrollo de la entrevista.-En este referente el entrevistador recoge información, sobre sus conocimientos, trayectoria profesional, nivel de competencias, intereses y motivaciones del candidato para comparar con los requeridos por el puesto. El entrevistador deberá formular preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto en su vida laboral, formativa, familiar, etc. dependiendo de las competencias que se requieran analizar.

Se deberá iniciar con preguntas de tipo general para llegar a lo específico y así obtener evidencias que indiquen si el candidato posee o no las competencias que se estén evaluando.

Para que el entrevistador pueda valorar la competencia los ejemplos conductuales deben ser lo suficientemente detallados para lo cual el entrevistador no puede olvidar que un simple ejemplo puede valorar varias competencias, explicar al candidato de la importancia de los ejemplos los cuales ayudaran a decidir sobre su adecuación o no al puesto de trabajo y lo mas importante es tolerar los silencios los cuales se toman los entrevistados para formular las respuestas siendo estos tiempos sin presión ni condiciones.

Adicionalmente un medio eficaz de comprobación de competencias es mediante las STAR, como lo manifestaba el Master Arturo Muñoz en sus intervenciones y material entregado acerca del tema, el cual detallaremos a continuación tomando en cuenta algunos temas puntuales:



Situación Y tarea.- Es el contexto en el cual actuó el candidato, es el ¿por que? de su actuar, son originadas por situaciones que se presentan por el medio o entorno.

Acción.- Son el núcleo de las STAR debido a que nos muestra el comportamiento del candidato, siendo lo que estamos buscando en una selección eficaz.

También se puede obtener información acerca de lo que la persona no hizo, no dijo, que le faltó o que no visualizó.

Resultado.- Son los efectos de las acciones de los candidatos, se refieren a los cambios o diferencias generadas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

3.7.4 Finalización y despedida.- En esta última etapa se pondrá fin a la entrevista cuando:

El candidato se revele como no idóneo para el puesto de trabajo.

Se ha recogido toda la información por parte del entrevistador.

Se poseen los elementos de juicio completos para que el candidato acceda a otra etapa del proceso de selección o para su ingreso a la organización.

Un factor motivador y de cortesía tanto del entrevistador y de la empresa es que cada candidato que participa en el proceso de selección sin importar el resultado se sienta que ha aplicado para una organización en donde todos tienen los mismos derechos y oportunidades para ingresar.

LA SELECCIÓN DE UN NUEVO MIEMBRO DEL EQUIPO ES UNA INVERSIÓN MUTUA

APLICACIÓN PRACTICA

INTRODUCCION

Para la realización de la parte practica se desarrollaran primero los levantamientos de perfiles de los cinco cargos, posteriormente se incluirán las entrevistas del plan piloto de los cargos de Asistente Operativo y Obrero.

La aplicación del presente trabajo se hizo en la empresa Serviman, que se encuentra en el mercado desde hace 26 años, inició sus actividades en prestar servicios profesionales en el campo de la Limpieza y Mantenimiento Integral, promoviendo así el Outsourcing en esta área, durante todo este tiempo, tomando en cuenta las nuevas tendencias del mercado en el campo de la gestión de personal, el líder de esta empresa decidió tener como política el Mejoramiento Continuo de la organización para alcanzar la calidad y excelencia en la prestación de sus servicios, razón suficiente para decidir la implementación del enfoque de “Competencias”, cuyo resultado será la satisfacción empresarial al contar con personal calificado e idóneo para un desempeño adecuado de acuerdo a las necesidades del cliente.

COORDINADOR DE SERVICIOS GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA1	Numero de ocupantes: 1	Fecha:15/07/05
--------------------	-------------------------------	-----------------------

Área: Administración	Unidad: Recursos Humanos
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: Supervisor Operativo, Obreros

II. MISION DEL CARGO

“Coordina, controla y maneja al personal de serviman dentro de los clientes donde se da el servicio mediante el cronograma de trabajo, logrando una mediación adecuada entre empleado, empresa cliente y empleador.”

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Inicia el proceso de inducción instruyendo la parte teórica del manual (con el apoyo del material –audiovisual-desarrollado).	3	3	3	12
2	Realiza el proceso de retroalimentación y evaluación del proceso de inducción (cuando este ya esté avanzado o finalizado)	2	2	3	8
3	Desarrolla el proceso de formación de coachs y facilita la implementación del coaching	2	4	3	14
4	Lleva a cabo el diagnostico de necesidades de capacitación con el personal de limpieza y de los diferentes equipos de trabajo	3	3	4	15
5	Elabora planes de capacitación (con los respectivos cronogramas) y gestiona los recursos necesarios para su desarrollo e implementación	3	3	3	12
6	Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	3	4	4	19
7	Diseña e implementa técnicas de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño	2	2	3	8
8	Coordina con los consultores externos ISO	2	3	3	11
9	Organiza y dirige la implementación de círculos de calidad	3	3	4	15
10	Ejecuta pruebas de control de calidad de los diferentes materiales	1	3	3	10
11	Elabora informes de calidad de materia prima para su respectivo tratamiento por la persona encargada de compras	2	3	3	11
12	Controla el proceso de tiempo y movimiento del personal operativo	3	3	3	12
13	Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	4	4	4	20
14	Gestiona y viabiliza la solución de problemas del servicio con el cliente	4	3	4	16

15	Realiza requerimientos de material	2	3	3	11
16	Entrega material a las diferentes bodegas de los clientes de acuerdo a los requerimiento realizados y a los faltantes del stock inicial	2	2	2	6
17	Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	5	4	4	21
18	Organiza el trabajo del personal de limpieza y de los diferentes equipos de trabajo de acuerdo a las necesidades	3	3	3	12
19	Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago (los entrega a Asistente de Operaciones).	5	4	3	17

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	5	4	4	21
2	Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	4	4	4	20
3	Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	3	4	4	19
4	Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago	5	4	3	17

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Supervisa el trabajo realizado (áreas en general) controlando la calidad con la que se llevó a cabo el mismo	Supervisor operativo Obreros
Da seguimiento a las sugerencias e inquietudes de los clientes mediante reuniones o visitas semanales a los representantes de cada organización a fin de evitar quejas mayores	Cliente Externo
Aplica las evaluaciones de desempeño en coordinación con Investigación y Desarrollo para adecuar las escalas a los casos de cada una de las empresas clientes.	Gerencia General Investigación y Desarrollo

Elabora informes de novedades (asistencia, horas extra, permisos con descuento a rol, permisos recuperables, licencias por enfermedad) del personal para su consideración en la elaboración de roles de pago (los entrega a Asistente de Operaciones).	Asistente de Operaciones
--	--------------------------

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Superior	Psicólogo Laboral
ISO	Calidad 9001-2000

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS	DEFINICION
Atención Personal y al cliente	Conocimiento y procedimientos para dar servicios personales y a clientes como: asesoría de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas para medir la satisfacción del cliente
Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye reglamentos y procedimientos de reclutamiento, selección, inducción entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal
Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	ALTO	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	ALTO	Analiza los gastos desde hace 4 meses y propone un plan para economizar los materiales y busca

			simplificar tiempo en la ejecución de tareas
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	MEDIO	Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios
Orientación/Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	ALTO	Adopta un rol de facilitador y guía. Busca el desarrollo de los empleados. Orienta y Motiva

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
Motivación de logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para conseguir los resultados deseados	ALTO	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	ALTO	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, de guiarlos. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunican la visión de la empresa.	ALTO	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; se asegura en conseguir las metas del grupo
Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u	ALTO	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones

	organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal		específicas
--	--	--	-------------

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector industrial y comercial

AISTENTE OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA2	Numero de ocupantes: 2	Fecha: 15/07/05
Área: Administración		Unidad: Nómina
Supervisado por: Contadora / Gerencia		Supervisa a: Mensajero

General	
----------------	--

II. MISION DEL CARGO

Planifica, organiza y realiza todo lo concerniente con el manejo de nomina de serviman siguiendo los estatutos que la ley impone y así mantener a la empresa de acorde a lo estipulado en la dirección de trabajo e IESS.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	3	4	4	19
2	Coordina la elaboración y actualización de declaraciones Tributarias, inclusive sustitutivas en caso de ser necesario	2	3	3	8
3	Archiva documentos, correspondencia interna y externa.	4	2	2	8
4	Maneja actas de entrega de uniformes y letras de garantía de los mismos.	3	3	3	12
5	Maneja caja chica y hace las reposiciones que fuesen necesarias	3	4	3	15
6	Fija citas o contactos vía telefónica con los clientes externos	3	3	2	9
7	Realiza pedidos de materiales a proveedores correspondientes	3	4	3	15
8	Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	3	4	4	19
9	Maneja inventarios de bodega y se encarga de distribuir materiales según las necesidades	2	2	2	6
10	Realiza pagos a proveedores adjuntando la documentación necesaria	2	2	1	4
11	Elabora documentos como: Facturas por prestación de servicios Liquidaciones de compras Comprobantes de retención en la fuente	3	3	3	12
12	Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	3	5	4	23
13	Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el IESS	3	4	4	19
14	Elabora liquidaciones de personal	2	4	3	14
15	Gestiona la firma de contratos de trabajo del personal	3	3	3	12
16	Notifica términos de contratos o renunciaciones de personal	3	3	3	12
17	Presenta y hace sellar documentos de personal en la Dirección de Trabajo: Roles de pagos mensuales, décimos, utilidades, Contratos, renunciaciones, actas de finiquito)	3	2	2	7

18	Gestiona las vacaciones del personal	2	2	2	6
19	Paga sueldos al personal	3	3	2	9
20	Verifica el cumplimiento de las actividades del mensajero	5	2	2	9

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	3	5	4	23
2	Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	3	4	4	19
3	Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el IESS.	3	4	4	19
4	Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	3	4	4	19

V. INTERFÁZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Elabora roles mensuales de pago incluido en este los décimos.	Gerencia General / Contadora
Negocia el precio y la logística con los diferentes proveedores de químicos y materiales	Coordinador de servicios
Elabora y tramita planillas, fondos de reserva y/o, varios de la empresa en el IESS.	Contadora
Elaborar presupuestos controlando el libro diario (ingresos y egresos)	Gerencia General / Contadora / Coordinador de Servicios

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Bachiller	Secretaria Superior
Superior	Economista

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS	DEFINICION
---------------	------------

Oficina	Conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina
Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye el análisis y reporte de información financiera
Microsoft Office	Conocimientos de Word y manejo de Excel

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	MEDIO	Sugerir instalación de un programa para llevar contabilidad básica
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	MEDIO	Mantiene buena relación con los clientes y proveedores, logra la confianza de los mismos
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	MEDIO	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	ALTO	Realizar una presentación de una propuesta para vender la idea de adquirir un programa de registro de Contabilidad ante el gerente de la empresa.

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICIÓN
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	ALTO	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	MEDIO	Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.

Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	MEDIO	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
Iniciativa	Es la actitud de adelantarse a los demás en sus acciones.	MEDIO	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones a problemas

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Tercerizadoras

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SA3	Numero de ocupantes:1	Fecha: 15/07/05
Área: Administración		Unidad: Recursos Humanos

Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: NA
---	------------------------

II. MISION DEL CARGO

Lidera, planifica y desarrolla nuevos planes de trabajo para el personal de la empresa mediante la investigación y desarrollo de nuevos enfoques de recursos humanos.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Elaborar planes estratégicos de Selección. Investigar y asesorar en métodos y técnicas de selección.	3	4	3	15
2	Realizar seguimiento de procesos de Selección.	3	3	3	12
3	Análisis del índice estadístico de aspirantes rechazados	3	3	2	9
4	Realiza la capacitación del personal en temas teóricos motivacionales	3	2	3	9
5	Análisis del índice estadístico de satisfacción o insatisfacción de clientes internos y terciarios.	3	4	3	15
6	Análisis del índice estadístico de empleados que han salido.(rotación)	3	3	3	12
7	Análisis del índice estadístico del número de vacantes.	3	3	2	9
8	Análisis del índice estadístico del número de aspirantes colocados.	3	3	2	9
9	Análisis del índice estadístico del número de aspirantes.	3	3	2	9
10	Verificar y alimentar la actualización del banco de datos.	3	3	3	12
11	Supervisar la aplicación de pruebas de conocimiento y simulación.	3	3	3	12
12	Realizar control de calidad, para la presentación de informe	3	4	3	15
13	Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	4	4	4	20
14	Coordinar actividades con el Coordinador de servicios en el proceso de Selección	3	3	2	9
15	Realizar el proceso de selección completo	3	5	4	23
16	Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	3	4	4	19
17	Investigar información, enfoques nuevos que puedan generar valor en la empresa.	3	4	4	19

18	Aplica el reglamento interno para amonestar al personal	2	4	3	14
----	---	---	---	---	----

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Realiza el proceso de selección completo	3	5	4	23
2	Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	4	4	4	20
3	Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	3	4	4	19
4	Investigar información, enfoques nuevos que puedan generar valor en la empresa.	3	4	4	19

V. INTERFÁZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Realiza el proceso de selección completo	Candidatos
Asesorar, apoyar y cooperar con los demás departamentos	Toda la empresa
Asesora y mantiene contacto continuo con el personal en resolución de conflictos	Operativos.
Análisis del índice estadístico de satisfacción o insatisfacción de clientes internos y terciarizados.	Cliente, Coordinador de servicios, Gerente General

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Superior	Psicóloga Laboral
ISO	9001 2000

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS	DEFINICIÓN
Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comporta mentales y afectivos.

Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal
Sociología	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencias y tendencias sociales, culturas, su historia, migraciones, etnicidad y orígenes

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	ALTO	Planifica, implementa y guía los programas de reclutamiento, inducción, entrenamiento y programas de incentivos para la empresa
Organización de sistemas	Diseñar las tareas, estructuras y flujos de trabajo	ALTO	Diseñar la estructura y los procesos para implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	ALTO	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	ALTO	Aplica Principios de Cómo trabajar con Adultos para crear nuevas estrategias de enseñanza

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Motivación de logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para	ALTO	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos

	conseguir los resultados deseados		
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	ALTO	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	ALTO	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones, emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	ALTO	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial / Tercerizadoras

SUPERVISOR OPERATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SP1	Numero de ocupantes: 4	Fecha:
Área: Producción	Unidad: Operativa	
Supervisado por: Coordinador de	Supervisa a: Obreros en general	

Servicios	
------------------	--

II. MISION DEL CARGO

Vigila, supervisa y coordina con el personal operativo el cumplimiento de las tareas a realizar en las estructuras, zonas y áreas de los clientes mediante la aplicación del proceso integral para obtener la satisfacción del cliente

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Controla la asistencia y puntualidad del personal	5	4	4	21
2	Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	4	3	3	13
3	Controla que el trabajo sea realizado integralmente	5	4	3	17
4	Controla y revisa tarjetas de asistencia del personal y reportes para la elaboración de roles de pago	5	3	3	11
5	Elabora informes para descuentos y multas	3	3	2	9
6	Da seguimiento e investiga las causas de ausentismo del personal a su cargo	3	3	3	12
7	Colabora y es parte del comité de evaluación de desempeño	3	3	3	12
8	Gestiona requerimientos de material en oficina según lo coordinado para los trabajos a realizar.	3	3	3	12
9	Presenta al nuevo personal ante el resto del equipo iniciando de esta manera el proceso de socialización formal	3	3	2	11
10	Acompaña al nuevo integrante del equipo en un recorrido por las instalaciones de la institución en la que va a realizar su trabajo	3	2	2	7
11	Gestiona quejas operativas y da seguimiento a la satisfacción del cliente	3	3	3	12
12	Controla la disciplina de los miembros del equipo de trabajo a su cargo	3	3	3	12
13	Realiza las gestiones cuando el personal falta para que la tarea continúe	3	3	3	12
14	Coordina con el supervisor de cada cliente las tareas pendientes.	3	2	2	7
15	Proporciona al personal de los equipos y herramientas a utilizar	4	3	2	10

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
---	----------------------------	---	----	----	-------

1	Controla la asistencia y puntualidad del personal	5	4	4	21
2	Controla que el trabajo sea realizado integralmente	5	4	3	17
3	Informa sobre el desenvolvimiento diario del personal al cumplimiento del reglamento	5	4	3	17
4	Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	4	3	3	13

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Controla la asistencia y puntualidad del personal	Asistente de operaciones / Coordinador de servicios
Controla que el trabajo sea realizado integralmente	Coordinador de servicios / Líder de grupo / obreros
Informa sobre el desenvolvimiento diario del personal al cumplimiento del reglamento	Coordinador de recursos humanos
Informa sobre el abastecimiento de material del cliente y de la empresa para aprovisionarse.	Cliente / Asistente de operaciones

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Bachiller	Cualquier rama
Superior	Aprobado mínimo 2 años

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS	DEFINICIÓN
Atención al Personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.
Supervisión	
Tiempos y movimiento	Analiza el tiempo y movimiento de un proceso y elimina el tiempo perdido por los trabajadores, enseñándoles a realizar su trabajo de manera correcta, perfeccionando los métodos y el equipo, y proporcionando a la dirección estándares correctos

VIII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	ALTO	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
Orientación de Servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	MEDIO	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	MEDIO	Escoger un nuevo programa para llevar la contabilidad de la empresa
Asertividad / Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	ALTO	Indica a un grupo de empleados que no es posible atender sus demandas

IX. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	DEFINICION
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	ALTO	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.
Colaboración y cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la Organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas	ALTO	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones específicas

	sobre los demás y comprensión interpersonal		
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	ALTO	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	MEDIO	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se haya comprendido bien las instrucciones y explicaciones

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Tercerizadoras

OBRERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: SP2	Numero de ocupantes: 45	Fecha: 15/07/05
Área: Producción		Unidad: Operativa
Supervisado por: Supervisor	/ Supervisa a: No aplica	

Coordinador servicios	
------------------------------	--

II. MISION DEL CARGO

Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento en cada superficie del cliente que contrata en forma integral guiándose en los flujos de trabajo y registros de servicio.

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Limpiar todas las áreas destinadas	5	4	3	17
2	Recoger todos los equipos y herramientas para el trabajo diario	3	3	3	12
3	Coordinar los trabajos con los pares	4	4	4	20
4	Limpiar después de cada actividad las maquinas de trabajo	3	3	3	12
5	Asistir a las reuniones de calidad	3	4	3	15
6	Cumplir con las tareas adicionales encomendadas	3	2	2	7
7	Revisar el estado de los materiales entregados	3	3	3	12
8	Ordenar e inventariar la bodega de serviman en cada cliente	3	3	2	9
9	Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	5	4	3	17
10	Dar información al cliente externo sobre los servicios del cliente	3	2	2	7
11	Cooperar con los clientes del cliente	4	2	2	8
12	Reportar a oficina cualquier anomalía que se presente	3	2	2	7

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

#	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	Total
1	Coordinar los trabajos con los pares	4	4	4	20
2	Limpiar todas las áreas destinadas	5	4	3	17
3	Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	5	4	3	17

4	Asistir a las reuniones de calidad	3	4	3	15
---	------------------------------------	---	---	---	----

V. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Coordinar los trabajos con los pares	Pares / Supervisor operativo
Limpiar todas las áreas destinadas	Pares
Operar maquinas de limpieza (barredoras, lavadoras, secadoras etc.)	Supervisor operativo
Asistir a las reuniones de calidad	Coordinador de servicios general / Coordinador de recursos humanos

VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO
Secundaria	Básico
	Bachiller

VII. COMPETENCIAS DE INFORMACION

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	MEDIO	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
Manejo de Tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	BAJO	Organiza las tareas del día de acuerdo a las actividades a realizar
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	MEDIO	Ajusta la velocidad y funcionamiento de la aspiradora de acuerdo a las necesidades
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos	BAJO	Llevar un registro de materiales para uso administrativo por áreas

	trabajos.		
--	-----------	--	--

VIII. OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	MEDIO	Es honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios . Expresa lo que piensa.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Responde y trabaja con buen desempeño en situaciones exigentes	ALTO	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	BAJO	Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	BAJO	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

IX. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Máximo 1 año

Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades de limpieza
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial

Código: SAO1

Nombre del Entrevistado: Mayra de la Nube Reinoso

Fecha de aplicación: 27/09/05

Nombre del Entrevistador: Juan Pablo Durán

Puesto que aplica: Asistente Operativo

PREPARACION:

1. Dar a conocer los objetivos de la entrevista
2. Recepción de carpeta personal

ACOGIDA AL CANDIDATO

Mi nombre es Juan Pablo Durán ocupo el cargo de Coordinador de Servicios Generales en la empresa Serviman, vamos a desarrollar la entrevista para el cargo de Asistente Operativa, en la cual se le realizaran preguntas concretas las cuales podrá contestar de acuerdo al enfoque de cada una.

Para establecer un buen rapport, y romper el hielo se puede iniciar preguntándole sobre cual es el olor que mas le gusta. Ej, el olor del prado por su frescura y el cual que genera tranquilidad.

DESARROLLO

Entregar la solicitud de empleo para que proporcione información personal y laboral, mientras se desarrolla tal herramienta se procede a revisar su currículum vitae para establecer si existe afinidad en su formación con el perfil.

Posteriormente se le explica la metodología que consiste en realizar preguntas y que ejemplifique o cite ejemplos que puedan dar lineamientos para medir resultados.

**EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
(Asistente Operativa1)**

Análisis de Operaciones.-

Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño

NIVEL MEDIO:

*Saber realizar roles

*Realizar análisis de costo de insumos

*Cumplir con órdenes de organismos externos (IESS, SRI, Inspectoría de trabajo)

Relátame la situación laboral en la cual tuvo que decidir por un proveedor ¿cómo lo evaluó? ¿Por qué se decidió por él? ¿Cómo procedió?

Hace 6 meses tuvimos que terminar las relaciones laborales con nuestro proveedor Hotel Patrimonio 4 estrellas puesto que los servicios que nos brindaba no estaban siendo de buena calidad como al principio, los costes de habitación eran muy altos en comparación con el servicio prestado, por lo que se solicitó proformas a otros hoteles en los que pedimos detalle de los servicios prestados y el costo de habitación corporativa, realmente tuvimos muchas sorpresas ya que en hoteles de 4 estrellas tenían valores casi del 20% menos, y con servicios adicionales de mejor calidad. Por lo que presentamos un informe a Hotel Patrimonio indicándole el por qué de nuestra decisión.

¿Cuénteme como maneja un trámite en un entidad pública? Relátame mediante un ejemplo

Para realizar presentaciones en el SRI de los balances últimos de cada mes, se requiere obtener, analizar y comprobar toda la información que va a ser presentada a dicho organismo. Primero en la propia empresa para poder ingresar en el documento oficial de declaración y constatar si existen respaldos de dichos gastos en caso exista una auditoria. Luego se presenta el formulario en la entidad designada sin antes dejar de preguntar al funcionario si se necesita algún documento anexo, para completar la declaración. Y de esta manera podemos evitar multas y sanciones por actuar fuera de la ley, las mismas que significan costes a la empresa.

Si le asignan tareas adicionales aparte de sus funciones ¿Cómo plantea una salida?

Bueno antes que nada analizo cuanto me va a afectar este recargo de tareas, y si las puedo organizar dentro de mis funciones las efectúo sin problema, pero recalando que no están dentro de mi descriptivo de puesto y que no serán priorizadas en mi desempeño. Sin embargo, si estas actividades van a significar una carga pues realizo un informe de por qué no voy a poder llevarlas a cabo y plantear una propuesta de que quién, cómo y cuándo se pueden realizar

Análisis de Operaciones

2/3

Construcción de Relaciones.- Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas.

NIVEL MEDIO:

- *Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización.
- *Dedica tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contactos
- *Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos, a fin de lograr su fidelización.

¿Cuando un cliente hace un reclamo sin razón de qué forma le hace saber que está equivocado? déme un ejemplo práctico que le haya pasado anteriormente.

Bueno antes que nada le escucho todo lo que tenga que decir sin ningún tipo de interrupción, luego procedo a calmarlo para poder entablar un diálogo efectivo, y por último le explico todo el proceso que se llevó a cabo y si es una equivocación mía le pido disculpas y realizo la corrección necesaria inmediatamente, reiterando que se va tener mucho más cuidado para que no vuelva a pasar. Pero si el proceso llevado a cabo es el correcto de igual forma se le explicará detalladamente el por qué de su pago, conjuntamente con los respaldos correspondientes.

¿Cuénteme de alguna situación en la que algún proveedor no se portó de una manera respetuosa? ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo influyen estas en sus relaciones?

Bueno en ese momento no hice nada simplemente me delimité a escucharle y a realizar con mi trabajo, pero esta experiencia afectó mucho mi relación con este puesto que era muy fría aunque cortés lo que produjo una situación de incomodidad y por último se cambió de proveedor.

¿De qué manera usted obtenía, mantenía y mejoraba las relaciones interpersonales positivas con los clientes, compañeros, superiores? ¿Cuál era la técnica o forma específica para manejar esas relaciones? (pedir ejemplo).

Bueno para mí la mejor forma de mantener buenas relaciones es con respeto, siempre escuchando a los demás y analizando las situaciones presentadas, para evitar caer en prejuicio o hacer conclusiones erróneas, por falta de información. Por ejemplo hace como un mes un cliente nos presentó una queja por mal atención al cliente por parte de soporte técnico, y antes de hacer un llamado de atención lo primero que se solicitó fue un informe del percance, para determinar las razones del actuar del técnico por lo que se llegó a la conclusión de que el cliente había exigido un servicio que no lo podíamos ofrecer, él solicitaba se le instale un antivirus en su computadora y que se le limpie a esta de todos los virus existentes, y nosotros no lo podíamos ayudar puesto que nuestra rama es proveer Internet y no dar mantenimiento de equipos de computación. Por lo que se concluyó que el cliente en esta ocasión no tenía la razón

Construcción de Relaciones

1/3

Negociación.- Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos

NIVEL MEDIO:

*Se utiliza la estrategia que actualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.

*Plantea acuerdos beneficiosos aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos de logro de los propios
*Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia en cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas

¿Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar alguna negociación con una persona desagradable como lo manejo?

Bueno una vez tenía que solicitar un aplazo para un pago del arriendo del local de la oficina y el dueño del edificio es una persona muy difícil, por lo que procedí a solicitar una reunión para explicarle personalmente el inconveniente que tuvimos con el proceso de la emisión del cheque, comprometiéndome a cumplir con el plazo estipulado en el contrato para las fechas posteriores.

¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizada?(en relación ha si analiza los resultados tanto si han sido buenos como malos)

Para plantear una negociación primero se analiza los pros y los contras de las dos partes a tratar y se busca un ganar-ganar. Si los resultados no han sido o han sido satisfactorios se analiza el proceso de negociación para determinar donde se dio la falla en caso de no darse o que fue lo que llevo al éxito de la misma para futuras negociaciones

¿Cuénteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o amigo?

Realizar una negociación con una persona que fuese amiga o conocida es relativamente difícil pero una forma en la que se puede llegar a un consenso es solicitarle a ella una propuesta y en base a esa propuesta realizar un análisis para determinar que nos favorece y que no a las dos partes; luego presentar una contra oferta con los cambios necesarios y por ultimo reunirse y llegar acuerdo satisfactorio

Negociación

2/3

Hablado.-Hablar con los demás de manera clara y comprensible

NIVEL ALTO

*Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender.

*Siempre logra convencer a los demás de la validez de sus enfoques e ideas

*Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás

¿Cuénteme de alguna vez en la que tuvo que realizar alguna intervención con personal no preparado, como transmitió el mensaje y que tuvo que reforzar?

A este se le explicó detenidamente el proceso de pagos dentro de la empresa, en qué consistía los ingresos y egresos de su rol y para confirmar que la persona pudo captar todo lo que le dije al final le realicé preguntas claves y en las cosas que aún tenía dudas se daba un refuerzo

*¿Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante como era su auditorio?
¿Cómo se desempeño usted? ¿Qué dificultades tuvo?*

No me he encontrado en esta situación y no sé cómo me desenvolvería si se presentara la ocasión.

¿Cuál es el problema de comunicación mas difícil que usted a notado en si mismo?

No estoy muy segura pero es el de organizar rápidamente las ideas que necesito expresar.

Código: SAO2

Nombre del Entrevistado: Ana Maria Ortiz

Hablado

2/3

Fecha de aplicación: 28/09/05

Nombre del Entrevistador: Juan Pablo Durán

Puesto que aplica: Asistente Operativo

PREPARACION:

*Dar a conocer los objetivos de la entrevista

*Recepción de carpeta personal

ACOGIDA AL CANDIDATO

Mi nombre es Juan Pablo Durán ocupo el cargo de Coordinador de Servicios Generales en la empresa Serviman, vamos a desarrollar la entrevista para el cargo de Asistente Operativa, en la cual se le realizaran preguntas concretas las cuales podrá contestar de acuerdo al enfoque de cada una.

Para establecer un buen raport, y romper el hielo se puede iniciar preguntándole sobre cual es el olor que mas le gusta. Ej., el olor del prado por su frescura y el cual que genera tranquilidad.

DESARROLLO

Entregar la solicitud de empleo para que proporcione información personal y laboral, mientras se desarrolla tal herramienta se procede a revisar su currículo vitae para establecer si existe afinidad en su formación con el perfil.

Posteriormente se le explica la metodología que consiste en realizar preguntas y que ejemplifique o cite ejemplos que puedan dar lineamientos para medir resultados.

Análisis de Operaciones.-

Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño

NIVEL MEDIO:

*Saber realizar roles

*Realizar análisis de costo de insumos

*Cumplir con órdenes de organismos externos (IESS, SRI, Inspectoría de trabajo)

Relátame la situación laboral en la cual tuvo que decidir por un proveedor ¿cómo lo evaluó? ¿por qué se decidió por él? ¿Cómo procedió?

Una vez me toco comprar la parte de equipos de seguridad por lo cual tuve que cotizar y en base a esto ver precio, calidad y tiempo de entrega me decidí por el cliente que cubría la mayoría de mis necesidades por lo cual logre el requerimiento y opte por una buena solución.

¿Cuénteme como maneja un trámite en un entidad pública? Relátame mediante un ejemplo

El tema publico es siempre un inconveniente en tramites por lo cual se debe recolectar toda la información necesaria para ir a la entidad debido a que si se olvido algo le regresan y no pierde el turno por lo cual voy siempre preparada al IESS y así no me molesto en venir repetidamente y hago cualquier tramite en los primeros días para que la gente no se acumule y se haga rápido cualquier tramite.

Si le asignan tareas adicionales aparte de sus funciones ¿Cómo plantea una salida?

Realmente tengo que realizar la tarea encomendada, lo que si hago es ver cual es el mas importante y lo realizo es decir cual puede afectar a la organización y la parte sin tanta importancia lo realizo después sin que afecte mi trabajo.

Construcción de Relaciones.- Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas.

NIVEL MEDIO:

*Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización.

*Dedica tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contactos

*Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos, a fin de lograr su fidelización.

¿Cuando un cliente hace un reclamo sin razón de qué forma le hace saber que está equivocado? Déme un ejemplo práctico que le haya pasado anteriormente.

Comúnmente pasa con los empleados en la revisión de pagos lo que se hace es explicarles pero no les interesa escuchar por lo cual pierden la paciencia y se retiran pero nuestro trabajo es reforzar dicha información pero es una limitante el desconocimiento de la forma de pago por parte de los empleados.

¿Cuénteme de alguna situación en la que algún proveedor no se porto de una manera respetuosa? ¿cómo reaccionó? ¿cómo influyen estas en sus relaciones?

No he tenido alguna experiencia como la que manifiesta

¿De qué manera usted obtenía, mantenía y mejoraba las relaciones interpersonales positivas con los clientes, compañeros, superiores? ¿Cuál era la técnica o forma específica para manejar esas relaciones? (pedir ejemplo).

La mejor manera es escuchando a la gente por lo cual puede uno saber por donde llevar la comunicación y uno llevar el control con lo cual no existirá inconvenientes con tal persona y no se generaran problemas futuros por mal entendidos.

Negociación.- Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos

NIVEL MEDIO:

*Se utiliza la estrategia que actualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.

*Plantea acuerdos beneficiosos aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos de logro de los propios

*Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia en cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas

¿Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar alguna negociación con una persona desagradable como lo manejo?

Comúnmente existe personal que tienden a reclamar de una forma grosera por lo cual lo que hago es escuchar y parafrasear lo que dice y de esta manera el cliente va tranquilizando imaginándose que al darle seguimiento le estoy entendiendo como lo que para el esta bien y de esta manera negocio con personas difíciles.

¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizada?(en relación ha si analiza los resultados tanto si han sido buenos como malos)

Par contratar a personal siempre se enfrascan en el tema de salario por lo cual siempre me manejo con lo que quieren ganar y relaciono con lo que ganaban en su ultimo empleo para ver que diferencia existe y cuanto le puedo ofrecer y de esta manera se logra un acuerdo que beneficia a los dos tomando en cuenta los lineamientos de la empresa y del entrevistado.

¿Cuénteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o amigo?

Tuve una ocasión en la cual me toco entrevistar a una persona con la cual mantenía una relación de amistad por lo cual no era conveniente realizar la entrevista debido a que podría generar intereses y comuniqué a mi superior para que delegara otra persona que realice la entrevista y por lo cual no seria subjetivo, este tercero podrá negociar de una mejor manera la contratación o no de este postulante.

Negociación

2/3

Hablado.-Hablar con los demás de manera clara y comprensible

NIVEL ALTO

*Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender.

*Siempre logra convencer a los demás de la validez de sus enfoques e ideas

*Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás

¿Cuénteme de alguna vez en la que tuvo que realizar alguna intervención con personal no preparado, como transmitió el mensaje y que tuvo que reforzar?

En planta la gente no es tan preparada por lo cual me toco cambiar el contenido de una presentación para que ellos entendieran y lograran seguir el tema a tratarse para que no se desconecten siempre basándome con ejemplos y logrando la atención continua de ellos.

¿Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante como era su auditorio? ¿cómo se desempeño usted? ¿qué dificultades tuvo?

No directamente lo que me toco alguna vez es ser apoyo con mi superior en una presentación a Gerencia para lo cual realice la parte grafica en donde hablaba de beneficios y logros que se pueden generar en la empresa si adoptaban nuestra propuesta me realizaron preguntas las cuales conteste con seguridad y asertivamente.

¿Cuál es el problema de comunicación mas difícil que usted a notado en si mismo?

Me anticipo a la pregunta y no logro una respuesta convincente con el que formula dicha pregunta lo cual estoy cambiando pienso que es desesperación por contestar.

Hablado

2/3

INFORME DE SELECCIÓN										
ASISTENTE OPERATIVA 1										
COMPETENCIAS	NIVEL	SITUACION		ACCION		RESULTADO		CUBRE NIVEL		ACIERTOS
ANALISIS DE OPERACIONES	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
CONTRUCCION DE RELACIONES	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	1//3
NEGOCIACION	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
HABLADO	ALTO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	1//3
VERIFICACION REFERENCIAL		PRESENTO								
ANALISIS DE OPERACIONES		OK		NO						
CONTRUCCION DE RELACIONES		OK		NO						
NEGOCIACION		OK		NO						
HABLADO		OK		NO						
CONOCIMIENTOS ACADEMICOS										
Acorde al Perfil?		S		N						
INTERPRETACION		Luego de haber realizado el proceso de selección para la postulante a Asistente Operativa 1 se determina que en la entrevista no cumple con dos de las competencias determinadas como fundamentales para el cargo como son la Construcción de relaciones y el hablado, mientras que en la investigación referencial se determina que no presentó la competencia de Análisis de operaciones y cumpliendo con el resto. En consecuencia se determina ingresar a la base de datos como potencial en espera pero no la contratación inmediata.								
ASISTENTE OPERATIVA 2										
COMPETENCIAS	NIVEL	SITUACION		ACCION		RESULTADO		CUBRE NIVEL		ACIERTOS
ANALISIS DE OPERACIONES	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
CONTRUCCION DE RELACIONES	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	1//3
NEGOCIACION	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
HABLADO	ALTO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
VERIFICACION REFERENCIAL		PRESENTO								
ANALISIS DE OPERACIONES		OK		NO						
CONTRUCCION DE RELACIONES		OK		NO						
NEGOCIACION		OK		NO						
HABLADO		OK		NO						
CONOCIMIENTOS ACADEMICOS										
Acorde al Perfil?		S		N						
INTERPRETACION		Luego de haber realizado el proceso de selección para la postulante a Asistente Operativa 2 se determina que en la entrevista no cumple con una de las competencias determinadas como fundamentales para el cargo como son la Construcción de relaciones, mientras que en la investigación referencial se determina que no presentó la competencia Análisis de operaciones y cumpliendo con el resto las competencias adicionalmente destacadas que cumple con el perfil. En consecuencia se determina, el ingreso de la persona para la contratación por lo presentado y comprobado en el proceso								

Código: SPO1

Nombre del Entrevistado: Luis Arias

Fecha de aplicación: 29/09/05

Nombre del Entrevistador: Juan Pablo Durán

Puesto que aplica: Obrero

PREPARACION:

*Dar a conocer los objetivos de la entrevista

*Recepción de carpeta personal

ACOGIDA AL CANDIDATO

Mi nombre es Juan Pablo Durán ocupo el cargo de Coordinador de Servicios Generales en la empresa Serviman, vamos a desarrollar la entrevista para el cargo de Obrero, en la cual se le realizaran preguntas concretas las cuales podrá contestar de acuerdo al enfoque de cada una.

Para establecer un buen raport, y romper el hielo se puede iniciar preguntándole sobre cual es el olor que mas le gusta. Ej, el olor del prado por su frescura y el cual que genera tranquilidad.

DESARROLLO

Entregar la solicitud de empleo para que proporcione información personal y laboral, mientras se desarrolla tal herramienta se procede a revisar su currículo vitae para establecer si existe afinidad en su formación con el perfil.

Posteriormente se le explica la metodología que consiste en realizar preguntas y que ejemplifique o cite ejemplos que puedan dar lineamientos para medir resultados.

**EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
(Obrero 1)**

Trabajo en Equipo.- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás

NIVEL MEDIO:

- *Solicita información y opinión de los miembros del equipo
- *Promueve la colaboración entre equipos
- *Participa con entusiasmo en el grupo

¿Cuénteme sobre alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo?
¿cuál era el resultado esperado? ¿cuál fue su aporte a la tarea?

En el empleo anterior nos tocaba siempre realizar tareas en grupo por lo cual las lideraba y me tocaba siempre trabajar con las mismas personas debido a que ellos conocen por su experiencia y nos permite acabar rápido el trabajo

Me gusta trabajar siempre en la parte de las maquinas ya que se lidera mejor.

¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?

Como siempre nuestro trabajo es a presión por lo cual nos toca ser consistentes debido a que el cliente siempre quiere mas por lo cual les manifiesto que si trabajamos conjuntamente y nos apoyamos podemos ser solidarios y acabar pronto cualquier trabajo.

¿En que ocasiones considera que es superior su rendimiento en asignaciones individuales y grupales? Bríndeme ejemplos

Es mejor realizar el trabajo solo por que se lo que hago y no me responsabilizo por trabajos de otras personas tengo el control y logro acabar cualquier tipo de trabajo que me pongan.

Operación y control.- Controlar la operación de equipos o sistemas.

NIVEL MEDIO:

*Controlar que se realicen todas las actividades determinadas para el día

*Ajusta la velocidad y funcionamiento de maquinas, equipos de acuerdo a las necesidades

*Registra el estado de maquinarias, equipos y herramientas de propiedad interna y externa

¿Cuénteme si usted a operado maquinas de limpieza que dificultades a tenido, en el manejo de las mismas? Déme o cite ejemplos

Es mi fuerte desde que trabajo en esta actividad me manejado en las maquinas puedo trabajar y tengo facilidad para aprender en nuevas maquinas cuando me indican hago el trabajo y cuido dichos equipos logrando realizar la tarea.

¿Cómo se organiza usted para llevar un registro de los equipos y estado de los mismos? ¿que información usa?

Me gusta ser ordenado y cauteloso es por eso cuando recibo algún equipo lo primero que hago es chequear que este funcionando y que nomás me entregan par tener un chequeo firmado por quine me entrega y así deslindar problemas

Por daños de uso de esta manera se que me entregan y como lo hacen.

¿Hábleme sobre como entrenaría a una persona en el manejo de equipos de trabajo?

Primeramente se debe hacer indicándole sobre las partes del equipo ubicaciones de recepción y entrega una vez que sepa se podría practicar en un sitio despejado donde no se pueda romper cosas del cliente para que coja el ritmo y no necesite supervisión para que realice la tarea solo y no pueda romper nada y no maneje mal el equipo.

Código: SPO2

Nombre del Entrevistado: Segundo Lituma

Fecha de aplicación: 10/09/05

Nombre del Entrevistador: Juan Pablo Durán

Puesto que aplica: Obrero

PREPARACION:

*Dar a conocer los objetivos de la entrevista

*Recepción de carpeta personal

ACOGIDA AL CANDIDATO

Mi nombre es Juan Pablo Durán ocupo el cargo de Coordinador de Servicios Generales en la empresa Serviman, vamos a desarrollar la entrevista para el cargo de Obrero, en la cual se le realizaran preguntas concretas las cuales podrá contestar de acuerdo al enfoque de cada una.

Para establecer un buen raport, y romper el hielo se puede iniciar preguntándole sobre cual es el olor que mas le gusta. Ej, el olor del prado por su frescura y el cual que genera tranquilidad.

DESARROLLO

Entregar la solicitud de empleo para que proporcione información personal y laboral, mientras se desarrolla tal herramienta se procede a revisar su currículum vitae para establecer si existe afinidad en su formación con el perfil.

Posteriormente se le explica la metodología que consiste en realizar preguntas y que ejemplifique o cite ejemplos que puedan dar lineamientos para medir resultados.

**EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
(Obrero 2)**

Trabajo en Equipo.- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás

NIVEL MEDIO:

- *Solicita información y opinión de los miembros del equipo
- *Promueve la colaboración entre equipos
- *Participa con entusiasmo en el grupo

¿Cuénteme sobre alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo?
¿cuál era el resultado esperado? ¿cuál fue su aporte a la tarea?

Una tarea que realizamos en grupo al final de la jornada es limpiar el patio de comidas, primero se retira las mesas y sillas, mientras unos hacen esto otros vamos enjabonando el piso, después se va refregando el piso con la abrillantadora y con escobas, luego se va retirando el jabón completamente con mapas y agua limpia, se seca el piso y por último vamos colocando las mesas, sillas y basureros en el lugar que corresponden. El resultado esperado es que el piso esta libre de grasa y listo para que al día siguiente se pueda encerar. Bueno mi aporte es que se apoya a la realización de la tarea puesto que es un trabajo que se tiene que realizar en un mismo ritmo y velocidad para que se pueda realizar bien.

¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?

No.

¿En que ocasiones considera que es superior su rendimiento, en asignaciones individuales y grupales? Bríndeme ejemplos

En asignaciones grupales porque como casi todo el trabajo que se realiza en el Mall del Río las tareas se realizan en grupo, donde nos distribuimos el trabajo de acuerdo al mejor manejo de cada uno dependiendo del área logrando a tiempo a acabar los trabajos destinados y evitando quejas del cliente interno y externo

Trabajo en equipo

2/3

Operación y control.- Controlar la operación de equipos o sistemas.

NIVEL MEDIO:

- *Controlar que se realicen todas las actividades determinadas para el día
- *Ajusta la velocidad y funcionamiento de maquinas, equipos de acuerdo a las necesidades
- *Registra el estado de maquinarias, equipos y herramientas de propiedad interna y externa

¿Cuénteme si usted a operado maquinas de limpieza que dificultades a tenido, en el manejo de las mismas? Déme ejemplos

Sí he operado la máquina abrillantadora, las dificultades que he tenido han sido solo al inicio cuando aprendía a usarla en lo que es velocidad, cambio de cepillos pero una vez que he aprendido no lo he tenido dificultades de ninguna clase.

¿Cómo se organiza usted para llevar un registro de los equipos y estado de los mismos?
¿que información usa?

Simplemente verifico que todos los equipos estén en bodega y nada más.

¿Hábleme sobre como entrenaría a una persona en el manejo de equipos de trabajo?

Primero le explicaría todo el proceso del manejo de la máquina: cambio de velocidades, cambio de cepillos, etc., luego haría que él la maneje y le controlaría para ver si lo hace bien, y si veo que ya puede hacerlo le dejo que se desempeñe solo.

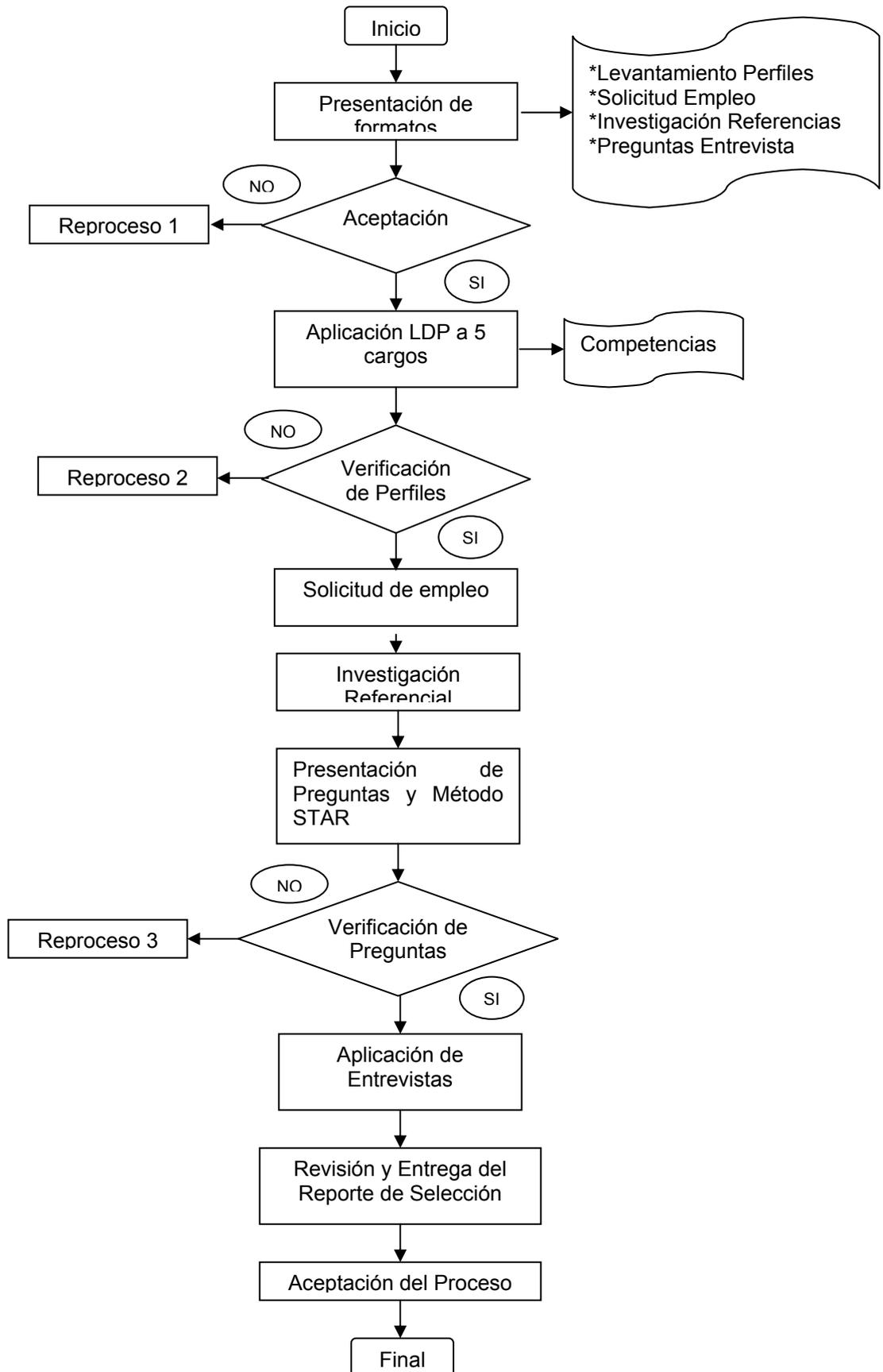
Operación y control

2/3

INFORME DE SELECCIÓN OBRERO 1										
COMPETENCIAS	NIVEL	SITUACION		ACCION		RESULTADO		CUBRE NIVEL		ACIERTOS
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	1//3
OPERACIÓN Y CONTROL	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	3//3
VERIFICACION REFERENCIAL		PRESENTO								
TRABAJO EN EQUIPO		OK		NO						
OPERACIÓN Y CONTROL		OK		NO						
MANEJO DE TIEMPO		OK		NO						
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES		OK		NO						
CONOCIMIENTOS ACADEMICOS										
Acorde al Perfil?		S		N						
INTERPRETACION		<p>Luego de realizar el proceso de selección al postulante 1, en el cargo de obrero, se determina que en la entrevista de competencias cumple únicamente una de las competencias requeridas y establecidas como primordiales en el cargo, aunque en su investigación referencial cumple con el resto de competencias requeridas pero denota nuevamente que el Trabajo en Equipo no lo tiene desarrollado. Adicionalmente tiene un desarrollo académico suficiente para cubrir con el cargo. En consecuencia se recomienda, el ingreso a la Base de datos como potencial en espera, pero no para la contratación inmediata.</p>								

INFORME DE SELECCIÓN OBRERO 2										
COMPETENCIAS	NIVEL	SITUACION		ACCION		RESULTADO		CUBRE NIVEL		ACIERTOS
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
OPERACIÓN Y CONTROL	MEDIO	S	N	S	N	S	N	OK	NO	2//3
VERIFICACION REFERENCIAL		PRESENTO								
TRABAJO EN EQUIPO		OK		NO						
OPERACIÓN Y CONTROL		OK		NO						
MANEJO DE TIEMPO		OK		NO						
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES		OK		NO						
CONOCIMIENTOS ACADEMICOS										
Acorde al Perfil?		S		N						
INTERPRETACION		<p>Luego de realizar el proceso de selección al postulante 2, en el cargo de obrero, se determina que en la entrevista de competencias cumple con las dos competencias requeridas y establecidas como primordiales en el cargo, aunque en su investigación referencial determina que tuvo el resto de competencias requeridas pero denota una falencia en Operación y Control. Adicionalmente tiene un desarrollo académico suficiente para cubrir con el cargo. En consecuencia se recomienda, el ingreso de la persona para contratación inmediata, por lo presentado y comprobado en el proceso.</p>								

Validación del Proceso de Selección



En el flujograma anterior se registra el proceso de Validación del Proceso de Selección con sus respectivas herramientas, procesos, las cuales se trabajo conjuntamente con la **Psicóloga Laboral y Organizacional María Eugenia Zúñiga**, sirviendo de soporte continuamente con el objetivo de que las herramientas sirvan para aplicaciones futuras dentro y fuera de la empresa, inicialmente se presento los formatos para la aplicación del LDP (levantamiento de perfiles), usando la técnica de Alfredo Paredes & Asociados, que son formatos que la empresa maneja y se utilizo los mismos para realizar el trabajo de recopilación de la información.

Posteriormente se presenta el perfil definido con sus competencias respectivas, las cuales fueron aceptadas para que continúe el proceso.

La solicitud de empleo y la investigación referencial se realizaron algunos cambios en la primera propuesta debido a que estaba enfocada de una manera general y adicionalmente por sugerencia de la tutora **Lcda. Maria Cristina Crespo**, se adapto para que la investigación referencial y la solicitud de empleo se la haga también por competencias, por lo cual se modifico los ejemplares y se entregó a la empresa quedando como formatos propios para Serviman, los cuales permitirá tener un punto de partida mas claro para iniciar el proceso de selección.

Para el desarrollo de la entrevista se presento las preguntas a formular por cada competencia de acuerdo al cargo, en el caso del Obrero se realizo una modificación por parte de Serviman omitiendo las competencias de Manejo de tiempo y Manejo de Recursos, por mantener un nivel bajo, la cual no justificaba invertir tiempo si no eran competencias relevantes de acuerdo a su nivel.

Para hacer mas ilustrativo el informe de selección final, se pidió por parte de la empresa que se haga un cuadro comparativo de resultados de la entrevista e investigación referencial y una conclusión sobre el personal idóneo para el cargo solicitado.

Juan Pablo Durán

Autor

010337210-8

Tlfn: 097-39-85-19

María Eugenia Zúñiga

Experta

01036827-2

Tlfn: 098 -87-75-94

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

Adicionalmente se realizó un trabajo de revisión de todo el proceso con el apoyo de compañeros de aula. Los cuales al tener los mismos conocimientos por haber seguido el curso de graduación, se intercambiaron los formatos para revisar y modificar conjuntamente para llegar a un consenso, para luego presentar soluciones a las interrogantes presentadas por la empresa.

Natalia Andrade Molina

Experta

Tlfn: 096-10-78-69

Jhoana Trelles

Experta

Tlfn: 095 -09-06-42

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el diseño, aplicación y validación del proceso de selección en la empresa Serviman, se han sacado las siguientes conclusiones:

a.- El proceso de selección basado en competencias aporta en la detección de comportamientos del personal entrevistado facilitando la búsqueda del personal idóneo para el cargo requerido, siendo objetivo totalmente.

b.- Que las herramientas y formatos diseñados fueron realizados en base a dos puntos el primero las necesidades de la empresa y el otro bajo el sustento teórico de autores como son Master Arturo Muñoz, Diego Avilez y Jaime Moreno

c.- Se han cumplido los objetivos planteados en el inicio de la monografía como son el diseñar los perfiles de cargos y realizar un piloto del proceso completo de selección con el cual se queda estipulado un formato en línea para que de convenir a Serviman lo mantenga en funcionamiento.

d.- Los resultados obtenidos en los cargos de Asistente Operativa y Obrero fueron objetivos y acertados debido a la correcta aplicación de las herramientas creadas para el proceso por lo cual se determino, en un informe final de selección con cuadros comparativos entre lo requerido por el puesto y lo obtenido por el postulante para ser interpretado y generar la recomendación o no para la contratación.

RECOMENDACIONES

Al término de la monografía se determina las siguientes recomendaciones para Serviman:

a.- Se recomienda que el proceso de selección por competencias debe ser implementado inmediatamente, luego de ver la rotación de personal que se mantiene siendo factor fundamental la detección idónea de potenciales para los cargos que tercerizan.

b.- Otra recomendación para Serviman, sería el contratar especialista en el área de Gestión de Talento Humano, debido que uno de los principales problemas es improvisar a personal no preparado para realizar entrevistas, inducción y evaluaciones lo cual no se encamina correctamente y se constata con la rotación y bajo desempeño del personal.

c.- Si se cumplen las recomendaciones anteriores podemos adicionar una revisión para actualización de las herramientas presentadas con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes y a los cambios funcionales del cargo.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha A, Gestión por competencias; Diccionario de comportamientos, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

ALLES, Martha A, Como elegir al mejor como entrevistar por competencias, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

AVILEZ, Diego, “Levantamiento de Perfiles por Competencias” material de apoyo del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

LEVÍ- LEVOYER, Claude, Gestión de las competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona - España, 1997, 1 Edición.

LE BOTERF, Guy, Ingeniería de las competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona – España, 2001, 1 Edición.

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS, Diccionario Nacional de Ocupaciones, Quito – Ecuador, 1990, 1 Edición.

MORENO, Jaime, Gestión por Competencias, Taller dictado en la UDA, Cuenca, 2002

MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias” material de apoyo del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

PAREDES & ASOCIADOS, Administración de Recursos Humanos por Competencias (Manual del Compers), Quito – Ecuador, 2001, 1 Edición

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, Gestión de Recursos Humanos por competencias, Edit Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid- España, 2000, 1 Edición.

ANEXOS

I. DISEÑO DE LA MONOGRAFÍA.

Nombre de la Universidad: Universidad del Azuay.
Facultad: Filosofía, Letras y ciencias de la Educación
Escuela: Psicología.
Especialización: Psicología Laboral y Organizacional.
Nombres de los alumnos: Juan Pablo Durán Maruri.
Nombre del Director : Psic. Industrial Cristina Crespo.
Lugar y fecha de entrega : Cuenca, 26 de mayo del 2005

I

TEMA:

“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SERVIMAN S.A DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE MAYO Y JULIO 2005”.

II

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL TEMA.

Serviman permanece en el mercado por más de 26 años(20 Noviembre 1978). Fue la primera empresa en prestar servicios profesionales en el campo de la **Limpieza y Mantenimiento Integral**, inaugurando así el Outsourcing de este servicio.

Desde entonces, Serviman ha optado por implementar una política de mejoramiento continuo, priorizando la calidad y la excelencia en la prestación de sus servicios, teniendo como meta la satisfacción total de sus clientes.

En la empresa Serviman se viene desarrollando actualmente el proceso de Selección tradicional, el cual tiende a caer en la subjetividad, no ser tan fiable debido a que la entrevista es superficial y poco confiable, mientras que al aplicar el proceso por competencias nos permite tener personal competente entre un conjunto de individuos con conocimientos, destrezas, habilidades y otras competencias personales; tomando en cuenta aquellas personas que más se alinean al requerimiento del puesto. Al obtener personal idóneo mediante un proceso de Selección moderno que se desarrollara con metodología y herramientas aplicables y técnicos, se obtienen

resultados más objetivos, y por ende el éxito profesional debido a que se entrega a la empresa personal identificado con el cargo que desempeñara.

Debido a las circunstancias actuales, en las empresas del nuevo milenio, es importante contar con Talento Humano competente para el desempeño de las actividades laborales y poder lograr un aumento de la productividad, la tendencia actual de las organizaciones es gestionar sus procesos por el Modelo de Competencias, generando una identificación absoluta del puesto de trabajo para la persona a ocupar dicho cargo; por lo cual, se propone modelar perfiles de acuerdo al cargo en la empresa que se vaya a desempeñar, diseñar un proceso de selección desde el punto de vista de alineamiento con la empresa cliente y la validación del proceso con expertos, para lograr una retroalimentación de la información aplicada del personal que incurriere en este proceso.

En lo que se refiere al nivel institucional, los resultados que conseguirá la empresa será un **proceso eficiente y eficaz de selección por competencias**, de esta manera obtendrá una respuesta rápida a los requerimientos de personal efectuados por las empresas clientes y demandas internas, además, que se actualizan los procesos, se crea una barrera a la competencia al gestionar el talento humano por competencias, tal cual pide la Norma ISO 9001-2000 en la parte de manejo de personal.

III

OBJETIVOS GENERALES.

- 1) Diseñar, Aplicar y Validar el proceso de Selección por competencias en la empresa serviman

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1) Modelar perfiles por competencias de 5 cargos tipo por medio de la aplicación del análisis ocupacional del método MPC.

CARGOS:

- ❖ Secretaria
 - ❖ Coordinador de Servicios
 - ❖ Coordinador de Recursos Humanos
 - ❖ Supervisor Operativo
 - ❖ Obrero de Limpieza
- 2) Diseñar el proceso de selección por competencias para los cinco cargos anteriormente mencionados incluyendo:
- Requerimiento de personal
 - Captación externa: Modelo
 - Aplicación de Solicitud de empleo: Modelo
 - Verificación de Referencias laborales y personales: Modelo
 - Proceso de Evaluación de Candidatos: Entrevista por competencias
 - Informe Final
- 3) Aplicar el proceso de selección por competencias a los siguientes cargos:
- Obrero de Limpieza (3 candidatos)
 - Coordinador de Servicios (3 candidatos)
- 4) Validar el proceso

IV

MARCO TEORICO.

La competencia del talento humano es la aptitud para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, esta aptitud se logra con la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y otras competencias que son innatas o desarrolladas durante el transcurso en el puesto de trabajo.

Competencias:

Levy- Leboyer define a las competencias como: “Un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y una organización concreta”¹

Ibarra conceptualiza a las competencias como: “La capacidad productiva de un individuo que se define mide en términos de desempeño en un determinado contexto

laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la Competencia es la integración entre el saber, saber hacer y el saber ser”²

La OIT, define “La Competencia Laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solamente a través de la instrucción, sino también-y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”³

Leboterf, conceptualiza a la Competencia como: “Construcción a partir de una combinación de recursos como conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”⁴

Juan Villacís define a las Competencias como:”Características o distintivos de rendimiento, productividad, creatividad y de predisposición al aprendizaje que tenemos las personas”⁵

Levantamiento de perfiles:

El método a utilizar es el MPC⁶: las siglas de este método significan Modelado de Perfiles por Competencias, éste método fue elaborado y desarrollado por el Psicólogo Industrial Quiteño Jaime Moreno, junto a la empresa consultora Alfredo Paredes y Asociados en el año 2001, éste es un método que sirve para elaborar Perfiles Integrales de Competencias Laborales de cargos, áreas, departamentos, procesos, equipos u otras unidades organizacionales.

El MPC genera algunos beneficios:

- Permite acelerar el proceso de Selección
- Proporciona material e información para los subsistemas de Recursos Humanos.
- Puede ser realizado en una forma periódica para su actualización, etc.

1 Levy –Leboyer, C, Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997

2 Ibarra, Agustín, Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral, Boletín, Cinterfor/OIT No. 149, Montevideo, 2000

3 OIT, Formación Profesional, Glosario de términos escogidos. Ginebra, 1993

4 Leboterf, Guy, Ingeniería de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 2001

5 Villacís Juan, ABC del Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, Graficare, Quito, 2002

6 Moreno, Jaime, Paredes y Asociados, El Método: Modelado de Perfiles por Competencia, Quito, 2001

Para realizar cualquier requerimiento de personal debemos partir del levantamiento de perfiles mediante el detalle de las actividades del puesto que desarrolla cada persona, luego la identificación de actividades esenciales de ahí se deriva la identificación de competencias (conocimientos, destrezas o habilidades y otras competencias) con sus respectivos niveles.

Selección: Previo al proceso de selección se debe cumplir con algunas herramientas que el candidato y el cliente debe cumplir.

Requerimiento de Personal.- Este es el primer paso que hace referencia a la recepción de la solicitud de personal por parte del cliente, solicitando el cargo vacante en la empresa.

Reclutamiento: La captación se hará de forma externa, a través de una publicación en la prensa escrita y búsqueda de talentos potenciales en Universidades o empresas afines que dispongan del cargo solicitado

Solicitud de Empleo: Este paso hace referencia a que el o los candidatos tienen que ingresar todos los datos solicitados en dicha ficha (antecedentes personales, referencias laborales, etc.)

Verificación de referencias: Este punto es exclusivo de la empresa que está haciendo la Selección, debido a que seguirá el modelo de referencias laborales y personales que fueron ingresados previamente en la solicitud de empleo por parte del aspirante, las cuales serán confirmadas por vía telefónica con el Jefe inmediato de sus anteriores trabajos en los cuales se ha desempeñado.

Entrevista: Como nos indica Martha Alicia Alles "La Entrevista por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante, por cierto; pero recuerde que cuando una empresa necesita un experto en determinado software, primero indagará sobre los aspectos de la especialidad y sólo después analizará las competencias; por lo tanto trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requieren. Una vez que estemos convencidos que los mínimos requisitos están cubiertos, trabajaremos en la competencias, en la misma entrevista y otra"⁷

Posteriormente a la Selección de Personal, se iniciara la entrevista: que es un dialogo con un propósito definido, aplicando en este caso la entrevista por competencias, la cual esta focalizada en la obtención de ejemplos conductuales, con los cuales el candidato describe hechos especificos de su vida laboral o personal; descripciones que demuestran. que el mejor predictor del futuro son las experiencias

⁷ Alles,Martha, A, Como Elegir al mejor, Como entrevistar por Competencias, Editorial Granica, buenos Aires, 2001

o situaciones pasadas, mediante el cual se intenta verificar que el candidato posee las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

Informe Final: El último paso es el desarrollo del informe de selección, el cual consiste en ofrecer los resultados que a obtenido cada candidato en el proceso de selección de la empresa Serviman

V

TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Método MPC y Entrevistas.- Por medio de este realizaremos el levantamiento de perfiles por competencias de una Secretaria, Coordinador de Servicios, Coordinador de Recursos Humanos, Supervisor Operativo y Obrero de limpieza, además, con la entrevista nos servirá para conocer en los individuos ciertos comportamientos laborales observables y así conocer las actividades esenciales realizadas en el puesto de trabajo.

Revisión Bibliográfica.- Es Información secundaria; esta técnica nos servirá para recolectar información, la cual nos ayudará en la elaboración del marco teórico como en la realización de la parte práctica.

Entrevista con Expertos.- Nos servirá para validar las matrices y modelos (instrumentos) aplicados en el proceso de selección con personas que conozcan sobre la rama a desarrollarse en este proyecto.

VI

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I.

MARCO TEORICO

Generalidades de la Gestión por Competencias

Gestión por Competencias

Concepto de competencias.

Ventajas del enfoque de competencias

Importancia de las Competencias

Método tradicional vs Competencias (Ventajas y Desventajas)

Método para levantamiento de Perfiles

El método MPC

Fortalezas del MPC

Selección de Talento Humanos por Competencias

Herramientas previas al proceso de selección:

Requerimiento

Reclutamiento

Solicitud de empleo

Verificación de referencias

La entrevista por competencias

Concepto de Entrevista

Entrevista Tradicional vs. Entrevista por competencias

Entrevista por competencias

Etapas de la Entrevista por competencias

Elaboración de Reportes de selección

CAPITULO II.

APLICACIÓN PRACTICA

Información general de la empresa Serviman

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias

CAPITULO III

Conclusiones

Recomendaciones.

Anexos.

Bibliografía..

VII

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Objetivo	ACTIVIDAD	DURACION
1	Diseñar Instrumentos	2 días
	Levantar perfiles 5 cargos	4 días
	Depurar los perfiles	2 día
2	Diseñar Instrumentos	6 días
3	Recepción del requerimiento del personal e inicio del reclutamiento externo	4 día
3	Aplicación de la solicitud de empleo	4 día
3	Verificar referencias y revisión de documentos	4 día
3	Entrevista de competencia con los candidatos	4 días
3	Elaboración del informe final	2 día
4	Buscar Experto y validar matrices e información de selección	4 días

VIII

BIBLIOGRAFIA.

VILLACÍS, Juan, ABC del liderazgo , gerencia y RR-HH, Edit Graficare, Quito – Ecuador, 2002, 4 Edición.

ALLES, Martha A, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

ALLES, Martha A, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias (CLASES), Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

ALLES, Martha A, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias (CASOS), Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

ALLES, Martha A, Diccionario preguntas por competencias, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

ALLES, Martha A, Como elegir al mejor como entrevistar por competencias, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.

LEVI- LEVOYER, Claude, Gestión de las competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona - España, 1997, 1 Edición.

LE BOTERF, Guy, Ingeniería de las competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona – España, 2001, 1 Edición.

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS, Diccionario Nacional de Ocupaciones, Quito – Ecuador, 1990, 1 Edición.

PAREDES & ASOCIADOS, Administración de Recursos Humanos por Competencias (Manual del Compres), Quito – Ecuador, 2001, 1 Edición

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, Gestión de Recursos Humanos por competencias, Edit Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid- España, 2000, 1 Edición.

SOLICITUD DE EMPLEO N*

Bienvenido (a) por favor, llene este formulario considerando que la exactitud de sus respuestas nos permitirá encontrar la mejor alternativa de trabajo para usted.

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS

FECHA DE NACIMIENTO

PROVINCIA

CEDULA IDENTIDAD

ESTRUCTURA FAMILIAR

NOMBRE DEL PADRE

PADRES

NOMBRE DE LA MADRE

NUMERO HERMANOS MENORES EDAD

NOMBRE Y APELLIDO

PAREJA

NUMERO HIJOS MENORES EDAD

ESTADO CIVIL

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:

¿QUE RELACION TIENE CON USTED?

DOMICILIO

DIRECCION

TELEFONOS

VIVIENDA PROPIA

Nombre de dueño de casa

CONOCIMIENTOS FORMALES

ESTABLECIMIENTO

SECUNDARIA

UNIVERSIDAD

POST-GRADO

Si se encuentra estudiando en la actualidad, por favor llene el siguiente recuadro

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

ACTIVIDADES

Liste las actividades o tareas laborales más importantes que realizo durante su formación y que pueden ser comprobadas

1,,

3,,

5,,

CURSOS COMPLEMENTARIOS

TEMA

Indique los programnas o sistemas informaticos que Ud. conoce y su grado de dominio.

EXCELENTE

IDIOMAS EXTRANJEROS

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

IMPORTANTE: Esta información sirve de base para alinear el cargo que se ajuste a su perfil; En consecuencia, llene este cuestionario en forma correcta y exacta. Considere los 3 últimos empleos

ULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA

¿A QUE SE DEDICA LA EMPRESA?

TELEFONOS

CARGO QUE DESEMPEÑO

LUGAR Y DIRECCION

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO

SUELDO INICIAL

SUELDO FINAL

¿Hace que tiempo trabajo?

¿Por cuánto tiempo?

¿Qué motivo su salida? (Explique)

¿Cuáles fueron las actividades más importantes que realizo en este cargo?

1,-

2,-

3,-

4,-

¿Qué **conocimientos** adquirió?

1,-

2,-

3,-

4,-

Mencione algún aporte que haya realizado en alguna de las organizaciones en las que trabajo, e indique porqué lo considera importante:

Si se encuentra trabajando en la actualidad. ¿Por qué desea cambiar de trabajo?

DATOS LABORALES COMPLEMENTARIOS

¿Para que cargos aplica? Priorice su respuesta 1.) _____ 2.) _____ 3.) _____	En caso de tener una vacante ¿A que teléfonos podemos llamarle? Hora _____
---	--

¿Qué conocimientos tiene para desempeñar ese trabajo? _____

Considerando su preparación, y las condiciones salariales del mercado local,

¿Qué remuneración considera adecuada para usted? _____

¿Estaría dispuesto a trabajar por comisión?

SI

NO

¿Estaría dispuesto a trabajar inmediatamente?

SI

NO

Después de que tiempo?

Esta dispuesto a trabajar:

JORNADA COMPLETA SI NO

FINES DE SEMANA SI NO

POR TURNOS SI NO

VIAJAR CON FRECUENCIA SI NO

CAMBIAR DE DOMICILIO SI NO

INFORMACION ADICIONAL

¿Qué medio de transporte tiene? _____	Año _____	N* de Placa _____
¿Posee licencia conducir?	¿Qué Tipo? _____	
¿Padece alguna enfermedad? SI NO	Explique _____	
Grupo Sanguíneo _____		

DOCUMENTOS ADJUNTOS

	SI	NO
FOTO TAMAÑO CARNET		
COPIA DE CEDULA		
COPIA CERTIFICADO VOTACION		
COPIA LIBRETA MILITAR		
COPIA DE CARNET DEL IESS		
COPIA DE LA LICENCIA		
RECOR POLICIAL ORIGINAL		
COPIA DE SEMINARIOS / TALLERES / CURSOS		

CERTIFICACION

Certifico que toda la información registrada en esta solicitud es veraz y autorizo su verificación.

En el caso de haber faltado a la verdad en alguna respuesta, me considero fuera de cualquier posibilidad de empleo o proceso de selección, además dicha solicitud no me asegura la contratación.

Fecha _____, de _____, del 200____,

FIRMA SOLICITANTE

INVESTIGACION REFERENCIAL

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

FECHA: _____

CARGO AL QUE APLICA: _____

ULTIMO EMPLEO

Nombre de la Empresa: _____

Teléfono: Ciudad:

Fuente: _____

Cargo Fuente: _____

Cargo que ocupó: _____

Tiempo Laborado: _____ Sueldo: _____

Funciones Principales y Aportes: _____

Competencia	Acciones claves	Presentó la C.	
		SI	NO
Análisis de Operaciones	_____		X

Competencia	Acciones claves	Presentó la C.	
		SI	NO
Construcción de relaciones	_____	X	

Competencia	Acciones claves	Presentó la C.	
		SI	NO
Negociación	_____	X	

Competencia	Acciones claves	Presentó la C.	
		SI	NO
Hablado	_____	X	

PERSONAL

Otras Competencias

Presento las Otras C.

SI	NO

Responsable: _____

Juan Pablo Durán Maruri

Serviman

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES BASICAS O DE CONTENIDO. DESARROLLADAS POR LOS SISTEMAS EDUCATIVOS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Leer manual de función para el puesto el cual fue contratado
		Medio	Leer las normas y políticas de la empresa
		Bajo	Leer las instrucciones para llenar encuestas de satisfacción
2. Escucha Activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Plantea a su supervisor las necesidades expresadas por el cliente
		Medio	Responder preguntas de sobre el desempeño de sus pares
		Bajo	Ejecutar la orden de un superior
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir reportes especificando los puntos solicitados y su correlación
		Medio	Elaborar cartas a posibles proveedores planteando relaciones laborales y solicitando un catálogo de sus productos
		Bajo	Anotar los mensajes telefónicos
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Realizar una presentación de una oferta de servicios ante el presidente de la empresa y el jefe de administración

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Medio	Realizar entrevistas de selección y obtener la información requerida
		Bajo	Explicar a los candidatos en breves rasgos a qué se dedica la empresa su visión y misión y las expectativas hacia ellos
5. Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Calcular presupuestos mensuales de insumos-materiales -herramientas
		Medio	Controlar que la elaboración de los roles de pago sean correctos
		Bajo	Controla caja chica
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analiza enfoques nuevos de Gestión de Recursos Humanos para diseñar un plan piloto dentro de la empresa
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos de limpieza y verificar que cumplan con estándares de seguridad
		Bajo	Realiza pruebas estándar para determinar la calidad del producto de limpieza

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES DE PROCESO. ACTUAN EN LA EJECUCION DE PROCESOS EN GENERAL

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	Estudia las instrucciones sobre el uso de los productos de limpieza y analiza la utilización de estos en los diferentes cuerpos
		Medio	Determina el impacto de los empleados ante el cambio de empresa
		Bajo	Analiza las consecuencias de no llevar un control de bodega
8. Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto	Aplica Principios de Cómo trabajar con Adultos para crear nuevas estrategias de enseñanza
		Medio	Busca estrategias que faciliten el aprendizaje a empleados nuevos sobre la utilización de productos de limpieza
		Bajo	Aprende de las experiencias de sus colaboradores en mantenimiento y limpieza de pisos, vidrios, etc.
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Controla y estudia los tiempos y la simplificación del trabajo
		Medio	Vigila la preparación de las solicitudes de compra de materiales o piezas adquiridas fuera de la fábrica

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	Leer y corregir los informes a presentar
--	--	------	--

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS IMPLICA SOLUCION DE PROBLEMAS VARIADOS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
10. Pensamiento Critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto	Elabora un reporte de análisis y control de costos de materiales y tiempo-movimiento
		Medio	Evalúa las quejas de los clientes y determina acciones correctivas
		Bajo	Evalúa si la excusa de un subalterno por retrasos es aceptable
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analiza los gastos desde hace 4 meses y propone un plan para economizar los materiales y busca simplificar tiempo en la ejecución de tareas
		Medio	Identifica y soluciona las quejas de los clientes
		Bajo	Asegura que los materiales entrantes cumplan con los requerimientos especificados en las ordenes de compra
12. Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	Aporta material a los cursos de capacitación que organiza la empresa internamente, por contar con una nutrida biblioteca en su sector
		Medio	Busca la causa de las dificultades presentadas en su trabajo diario y se provee de datos necesarios para resolverlas
		Bajo	Sólo se sirve de información disponible dentro de la empresa o que reúna de sus compañeros
13. Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	Llevar un cuadro comparativo de los últimos 6 meses de costos e ingresos

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Medio	Clasifica a los clientes según su área de trabajo y necesidades de limpieza, por ejm: Industriales: Cartopel, Indurama, requieren desengrasantes con alto grado de concentración
		Bajo	Clasifica los materiales de trabajo según su utilización, por ejm: Jabones Líquidos: limpia pisos, vidrios, jabón líquido.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	Alto	Realiza un buen informe mensual de presupuesto en costos de: materiales oficina y materiales de trabajo
		Medio	Rediseña los formatos de rol de pagos haciéndolo mucho más específico en ingresos y egresos para cada empleado
		Bajo	Reorganiza archivos para mejorar la búsqueda del material requerido
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	Plantea acciones alternativas para reducir costos-tiempo en el desarrollo de determinadas tareas
		Medio	Presenta nuevas formas de controlar el consumo de insumos-productos de limpieza utilizados realizar el servicio
		Bajo	Desarrolla estrategias para llevar un mejor control del personal
16. Evaluación de Ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la simulación.	Alto	Analiza probables resultados sobre propuestas presentadas para mejorar el servicio al cliente.
		Medio	Evalúa las sugerencias de los empleados para ponerlas en práctica
		Bajo	Analiza procedimientos para la utilización de nuevos productos de limpieza
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto	Determina objetivos a largo plazo relevantes para la organización, teniendo en cuenta que deben ser medibles y realistas
		Medio	Planea cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento fijando fechas para cada tarea.

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	Planea sus tareas a corto plazo
18. Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	Alto	Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes de las causas de los problemas, para poder plantear soluciones.
		Medio	Desarrolla soluciones basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia
		Bajo	Resuelve los problemas de los clientes con soluciones estándar
19. Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos
		Medio	Reconoce e identifica las similitudes entre una situación nueva y otra que ocurrió en el pasado
		Bajo	Utiliza criterios básicos, sentido común y experiencias vividas para identificar problemas.
20. Pensamiento Analítico	Analizar o decomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis complejos desagregando problemas en partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros
		Medio	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos
		Bajo	Analiza relaciones de las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades de las tareas por importancia

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES SOCIALES. INTERECTUAR CON LAS PERSONAS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
21. Percepción Social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa coniente.
		Medio	Se interesa por conocer que le pasa a los demás y revisa su posición respecto del tema en cuestión
		Bajo	Se conduce inflexible con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo hacia los demás
22. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos propuestos
		Medio	Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios
		Bajo	Participa en lo necesario, está atento al trabajo del grupo y apoya sus decisiones
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Insiste en sus acciones hasta lograr los propósitos del equipo y desfallece hasta conseguirlo, más allá de dificultades que pueden presentarse.
		Medio	Mantiene una actitud de positivismo frente a su equipo aún frente a las dificultades

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	Tiene escasa participación para que el equipo de trabajo lo siga en el cumplimiento de metas
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización
		Medio	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios
		Bajo	Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación, que los argumentos y posiciones; base su efectividad en su carisma
25. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	Facilita el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones
		Medio	Provee de asesoría técnica útil para su área o para personas de otras áreas interesadas
		Bajo	Instruye a un nuevo empleado sobre políticas del área
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores
		Medio	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
		Bajo	Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

27. Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos
		Medio	Mantiene buena relación con los clientes y proveedores, logra la confianza de los mismos
		Bajo	Mantiene una relación cordial y amable con los clientes
28. Asertividad Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	Indica a un grupo de empleados que no es posible atender sus demandas
		Medio	Sanciona a empleados que tuvieron un mal comportamiento dentro del puesto de trabajo
		Bajo	Llama la atención a un empleado por atrasos o por bajo desempeño
29. Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Adopta un rol de facilitador y guía. Busca el desarrollo de los empleados. Orienta y Motiva
		Medio	Colabora con el personal a superar los obstáculos y los guía en el proceso de aprender de los errores
		Bajo	Esta atento y ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES TECNICAS. RELATIVAS AL USO, MANTENIMIENTO O MANEJO DE COSAS, OBJETOS, EQUIPOS

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
30. Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	Identifica enfoques que pueden ser aplicados en la Gestión de RRHH.
		Medio	Sugerir instalación de un programa para llevar contabilidad básica
		Bajo	Seleccionar una central telefónica que facilite el ingreso de varias llamadas
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	Crear un nuevo enfoque para Gestión de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa y demandas del mercado
		Medio	Rediseñar los puestos de la empresa
		Bajo	Ajustar las herramientas de trabajo
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para poder desarrollar actividades que consumen mucho tiempo al hacerlas manualmente
		Medio	Escoger un nuevo programa para llevar la contabilidad de la empresa
		Bajo	Seleccionar herramientas para poder corregir una máquina averiada
33. Instalación	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Implantar un plan piloto en el enfoque de Gestión de Competencias
		Medio	Instala un programa antivirus en los equipos de computación

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	Realiza instalaciones de cableado para extensión telefónica
34. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Establece procedimientos para comprobar la eficiencia y eficacia del plan piloto de Gestión por Competencias
		Medio	Realiza pruebas con nuevos productos y evalúa su eficacia
		Bajo	Aplica una encuestas de satisfacción al cliente, para evaluar la efectividad de cambios en los procesos y utilización de nuevos productos
36. Control de Operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funciona correctamente	Alto	Inspecciona las áreas trabajadas por los empleados, constatando los resultados esperados o corrigiendo fallas
		Medio	Chequea que los productos de limpieza tengan un correcto uso para buenos resultados
		Bajo	Verifica el cumplimiento de las tareas asignadas
37. Operaciones y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	Controlar que se realicen todas las actividades determinadas para el día
		Medio	Ajusta la velocidad y funcionamiento de la aspiradora de acuerdo a las necesidades
		Bajo	Ajusta los controles de la abrillantadora
38. Inspección de Productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad en el servicio de limpieza
		Medio	Medir los requerimientos de productos de limpieza con estándares establecidos
		Bajo	Chequear los componentes de un productos de limpieza y sus instrucciones de utilización

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

39. Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimiento es requerido	Alto	Inspecciona el estado de una máquina para dar mantenimiento
		Medio	Desmonta las partes móviles de una maquina para dar mantenimiento
		Bajo	Coloca aceite en una máquina cuando sea necesario
40. Detección de Averías	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto	Determina si el empleado puede realizar la reparación o requiere de un técnico especializado
		Medio	Identifica la causa de una falla en una máquina
		Bajo	Busca la fuente de la falla en la abrillantadora
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	Realizar una conexión eléctrica en la máquina abrillantadora
		Medio	Reemplazar las bolsas de basura de la aspiradora
		Bajo	Ajustar un tornillo en la abrillantadora o aspiradora

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES SISTEMATICAS. EN LA GESTION Y MANEJO DE SISTEMAS Y COMPONENTES ORGANIZACIONALES			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
42. Formular una Visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto	Crear una nueva visión de la organización en base a nuevos enfoques de RRHH.
		Medio	Preparar una presentación detallada del nuevo sistema que desea implementarse o para la adquisición de nuevos equipos
		Bajo	Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de enfoques de manejo de RRHH. afecta a la empresa
		Medio	Observa condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo y solicitar acciones correctivas necesarias
		Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar alza consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	Determinar cambios que pueden ocurrir dentro de la empresa al implementar un nuevo enfoque en manejo de recursos
		Medio	Determina cómo el desempeño de un equipo bien entrenado hace la diferencia
		Bajo	Determina cómo la ausencia de un empleado clave puede afectar en el cumplimiento del trabajo
45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo
		Medio	Identifica la razón por la cual los clientes están satisfechos con el servicio

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	Determina qué parte del proceso de un puesto se debe simplificar
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto	Decidir si un empleado cuyo desempeño es bajo se le capacita o se le retira de la empresa
		Medio	Evaluar las pruebas realizadas durante el proceso de selección a la terna escogida
		Bajo	Decidir de una terna al mejor aspirante
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto	Analiza por qué no aumenta la rentabilidad de la empresa dentro de un período luego de implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
		Medio	Evaluar los problemas de rendimiento de un equipo de trabajo
		Bajo	Determina por qué un empleado no realizó una acción correctiva ante un problema
48. Organización de sistemas	Diseñar las tareas, estructuras y flujos de trabajo	Alto	Diseñar la estructura y los procesos para implementar un nuevo enfoque de manejo de recursos
		Medio	Diseñar un manual de funciones para la empresa
		Bajo	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

DESTREZAS HABILIDADES PARA EL MANEJO DE RECURSOS. PARA MANEJAR Y GESTIONAR RECURSOS EN GENERAL			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	Estima el tiempo requerido para la ejecución de las tareas a realizar de un área determinada , tomando en cuenta imprevistos
		Medio	Mantiene un calendario de reuniones semanales con los empleados para tratar problemas presentados y sus soluciones
		Bajo	Organiza las tareas del día de acuerdo a las actividades a realizar
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Comparación de los gastos reales con los gastos presupuestados
		Medio	Presenta informe de gastos planeados por semana
		Bajo	Utiliza el dinero de caja chica para imprevistos presentados
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto	Planeación de inversión en equipos-herramientas de trabajo
		Medio	Evaluar un contrato anual de mantenimiento de máquinas
		Bajo	Llevar un registro de materiales para uso administrativo por áreas
52. Manejo de recursos humanos.	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	Planifica, implementa y guía los programas de reclutamiento, inducción, entrenamiento y programas de incentivos para la empresa
		Medio	Dirige las tareas de un grupo de empleados

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

	Bajo	Desarrolla las destrezas que un empleado tiene dificultades
--	------	---

INFORMACION DE COSAS			
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
30. Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
32. Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
33. Instalación	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

35. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
36. Control de Operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funciona correctamente	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
37. Operaciones y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
38. Inspección de Productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
39. Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimiento es requerido	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
40. Detección de Averías	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
41. Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto	COSAS
		Medio	
		Bajo	

INFORMACION DE DATOS			
1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
5. Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
6. Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
7. Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
8. Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	DATOS
		Medio	

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

		Bajo	
10. Pensamiento Critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
12. Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
13. Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
16. Evaluación de Ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la simulación.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
18. Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las	Alto	DATOS

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

	lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	Medio	
		Bajo	
19. Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
20. Pensamiento Analítico	Analizar o decomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
31. Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
42. Formular una Visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
43. Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
44. Identificar consecuencias ulteriores	Determinar alza consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

45. Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
46. Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
47. Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	
50. Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	DATOS
		Medio	
		Bajo	

INFORMACION DE PERSONAS			
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
2. Escucha Activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
9. Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
11. Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
21. Percepción Social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	PERSONAS
		Medio	
		BAjo	
22. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
25. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
27. Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
28. Asertividad Firmeza	Llevar a cabo medidas duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
29. Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	
52. Manejo de recursos humanos.	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	PERSONAS
		Medio	
		Bajo	

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

PRODUCCIÓN Y MANUFACTURA	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
7. Producción y Procesamiento	Conocimiento de entradas, costos, salidas, materia prima, desperdicios, control de calidad y técnicas para maximizar la manufactura y distribución de productos
34. Tiempos y Movimientos	Analiza el tiempo y movimiento de un proceso y elimina el tiempo perdido por los trabajadores, enseñándoles a realizar su trabajo de manera correcta, perfeccionando los métodos y el equipo, y proporcionando a la dirección estándares correctos
35. Supervisión	Verifica, analiza y controla las tareas realizadas por el personal que se encuentre al mando o supervisión con el fin de desarrollar un desempeño eficiente para el cliente y la empresa misma
8. Producción de alimentos	Conocimientos de técnicas y equipos para sembrar, cuidar y cosechar comida para consumo. Incluye métodos de rotación de cosechas, cuidado de animales y técnicas para el almacenamiento y manejo de alimentos
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
9. Computadores y Electrónica	Conocimiento de tableros de circuitos eléctricos, procesadores, chips y software / hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programación
10. Ingeniería y Tecnología	Conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos y sus usos para producir movimiento, luz, energía, tecnología y otras aplicaciones
11. Diseño	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos
12 Construcción y Edificación	Conocimiento de materiales, métodos y de las herramientas apropiadas para construir objetos, estructuras y edificios

13. Mecánica	Conocimiento de maquinaria y herramientas, incluyendo sus diseños, usos, beneficios, reparaciones y mantenimiento
--------------	---

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

CIENCIAS Y MATEMATICAS	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
14. Matemáticas	Conocimiento de números, sus operaciones e interrelaciones, incluyendo aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística y sus aplicaciones
15. Física	Conocimiento y predicción de principios físicos, leyes y aplicaciones, incluyendo aire, agua, dinámica de materiales, luz, principios atómicos, calor, teoría de la electricidad, formaciones de la tierra y fenómenos meteorológicos y naturales
16. Química	Conocimiento de la composición, estructura y propiedades de las sustancias y de los procesos químicos y las transformaciones a las que son sometidos. Esto incluye el uso de químicos y sus interacciones, señales de peligro, técnicas de producción y métodos de eliminación de material
17. Biología	Conocimiento del tejido vivo de plantas y animales, células, organismos y entidades, incluyendo las funciones, interacciones e interdependencias entre ellos y el medio ambiente
18. Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.
19. Sociología y Antropología	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencias y tendencias sociales, culturas, su historia, migraciones, etnicidad y orígenes
20. Geografía	Conocimiento de varios métodos para describir la localización y distribución de tierras, mares y masas de aire incluyendo su localización física, relaciones y características

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

SERVICIOS DE SALUD

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
21. Medicina y Odontología	Conocimiento de la información y técnicas necesarias para diagnosticar y tratar heridas, enfermedades y deformidades. Esto incluye síntomas, alternativas de tratamiento, propiedades e interacciones de drogas y medidas preventivas de salud.
22. Terapia y Consejería	Conocimiento de información y técnicas necesarias para rehabilitar enfermedades físicas y mentales y para proveer servicios de orientación vocacional. Incluye tratamientos alternos, equipos de rehabilitación y su uso correcto, y métodos para evaluar los efectos del tratamiento.

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
23. Educación y Capacitación	Conocimiento de métodos de instrucción y técnicas de entrenamiento. Incluye principios de diseño de currículos, teorías del aprendizaje, técnicas de enseñanza individual y grupal, desarrollo de planes de desarrollo individual y principios para el diseño de pruebas

ARTES Y HUMANIDADES

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
24. Idioma Español	Conocimiento de la estructura y contenido del castellano; incluye el significado y estructura de palabra, reglas de estructura y gramática
25. Lengua extranjera	Conocimiento de la estructura y contenido de otro idioma que no sea el español; incluye el significado y deletreo de

	palabras, reglas de composición, gramática y pronunciación
26. Bellas Artes	Conocimiento de la teoría y técnicas necesarios para producir, componer y presentar trabajos de música, danza, artes visuales, drama y escultura
27. Historia y Arqueología	Conocimientos de eventos históricos, sus causas e indicadores, al igual que su impacto sobre ciertas culturas y civilizaciones
28. Filosofía y Teología	Conocimientos de los diferentes sistemas filosóficos y regiones. Incluye sus principios básicos, valores, ética, manera de pensar, costumbres, prácticas y su impacto sobre la cultura humana

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

LEYES Y SEGURIDAD PUBLICA

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
29. Seguridad Pública	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones prevención y protección de personas, información y propiedad
30. Leyes, Gobierno y Jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos, legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático

COMUNICACIONES

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
31. Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, difusiones, control y operación de sistemas de telecomunicación
32. Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual

TRANSPORTACIÓN

DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
33. Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes/productos por aire, mar o tierra incluyendo

	sus costos relativos, ventajas y limitaciones
--	---

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación

ADMINISTRACION Y NEGOCIOS	
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION
1. Administración y Gestión	Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica, asignación de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción.
2. Oficina	Conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina.
3. Economía y Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye el análisis y reporte de información financiera
4. Ventas y Mercadeo	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios. Esto incluye estrategias y tácticas de mercadeo, demostraciones de producto y técnicas de ventas y sistemas de control de ventas
5. Atención personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.
6. Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal

DICCIONARIO DE OTRAS COMPETENCIAS			
DESTREZA HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
Colaboración y Cooperación	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Tiene expectativas positivas sobre los demás y comprensión interpersonal	Alto	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional, genera confianza y no descuida sus obligaciones específicas
		Medio	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
		Bajo	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas
Motivación de Logro	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes para conseguir los resultados deseados	Alto	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño en plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Usa indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
		Medio	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
		Bajo	Intenta que todos realicen bien su trabajo. Expresa frustración ante la ineficiencia pero no encara las mejoras necesarias.
Desarrollo de los demás	Busca mejorar el desarrollo, personal y el de los demás, a partir de un análisis de las necesidades organizacionales.	Alto	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
		Medio	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se haya comprendido bien las instrucciones y explicaciones
		Bajo	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás
Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, de guiarlos. Los líderes crean un clima de energía y compromiso,	Alto	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; se asegura en conseguir las metas del grupo

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias.

	comunican la visión de la empresa.	Medio	Mantiene informada a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión
		Bajo	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos
Integridad	Actúa en consonancia con lo que se dice o considera importante. Esta dispuesto a actuar con honestidad	Alto	No esta dispuesta a cumplir órdenes que impliquen acciones que considere que no son éticas. Admite un error cometido y se responsabiliza de las consecuencias.
		Medio	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Da a todos un trato equitativo
		Bajo	Es honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios. Expresa lo que piensa
Compromiso	Sentir como propios los objetivos organizacionales	Alto	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes
		Medio	Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
		Bajo	Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas
Iniciativa	Es la actitud de adelantarse a los demás en sus acciones.	Alto	Actúa de forma proactiva y no sólo piensa en lo que hay que hacer
		Medio	Concreta decisiones tomadas en el pasado y busca nuevas oportunidades o soluciones a problemas
		Bajo	Actúa de acuerdo al día a día, no busca mejoras en los procesos de sus tareas
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para amoldarse a los cambios, modifica su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos.	Alto	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
		Medio	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.

		Bajo	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones, emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	Alto	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
		Medio	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
		Bajo	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido
Tolerancia a la Presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Responde y trabaja con buen desempeño en situaciones exigentes	Alto	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia
		Medio	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia
		Bajo	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad